Anastasio OVEJERO BERNAL

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Cómo negociar eficaz y exitosamente

Mc Graw Hill

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN
Cómo negociar eficaz y exitosamente

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN
Cómo negociar eficaz y exitosamente

Anastasio Ovejero Bernal
Catedrático de Psicología Social
Universidad de Valladolid

MADRID • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MÉXICO
NUEVA YORK • PANAMÁ • SAN JUAN • SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIAGO • SÃO PAULO
AUCKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • PARÍS
SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TOKIO • TORONTO

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN. Cómo negociar eficaz y exitosamente

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS © 2004, respecto a la primera edición en español, por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.
Edificio Valrealty, 1.ª planta
Basauri, 17
28023 Aravaca (Madrid)

ISBN: 84-481-4070-2
Depósito legal: M. 7.336-2004

Editor: José Manuel Cejudo
Cubierta: Creativos Arga
Compuesto en: Creativos Arga
Impreso por: Fernández Ciudad, S. L.

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Anastasio Ovejero Bernal, catedrático de Psicología Social de la Universidad de Valladolid, en la que actualmente se encuentra en comisión de servicios, proveniente de la Universidad de Oviedo, está interesado principalmente por el estudio de las relaciones entre el individuo, la cultura y la sociedad, así como por la aplicación, desde una perspectiva eminentemente psicosociológica y crítica, de estos temas al campo educativo como al laboral. En esta línea se coloca el presente libro, en el sentido de que la negociación es algo esencialmente cultural y psicosocial.

Anastasio Ovejero ha publicado alrededor de cien artículos científicos y capítulos de libros, así como de una veintena de libros, entre los que podemos destacar los siguientes: "Psicología social de la educación" (Barcelona: Herder, 1988), "El aprendizaje cooperativo" (Barcelona: PPU, 1990), "El individuo en la masa: Psicología del comportamiento colectivo" (Oviedo: Nobel, 1997), "Las relaciones humanas" (Madrid: Biblioteca nueva, 1998), "La nueva psicología social y la actual postmodernidad" (Oviedo: Universidad de Oviedo, 1999), "Ortega y la postmodernidad" (Madrid: Biblioteca Nueva, 2000),"La cara oculta de los tests de inteligencia" (Madrid: Biblioteca Nueva, 2003).

Contenido

1. Introducción general 1
2. Conflicto y negociación 11
3. Psicología social y negociación 19
4. Qué es la negociación: Modelos explicativos 33
5. La irracionalidad como principal enemigo del negociador 45
6. Errores irracionales más frecuentes en la negociación 63
7. Cómo preparar la negociación 85
8. El contenido de la negociación: Fases esenciales 105
9. El modelo de las ocho fases 119
10. Estilos de negociación: Negociación cooperativa vs. competitiva 133
11. Negociar a través de la acción: Los dilemas sociales 151
12. Factores que influyen en la negociación 161
13. Tácticas y estrategias de negociación 171
14. Los límites de la negociación 209
15. Formas de intermediación: Derecho, conflicto y mediación 223
16. Conclusiones 241

Bibliografía 247

1. Introducción general

Con frecuencia se le ha criticado a la Psicología Social, y con toda razón, de excesivo individualismo, de explicar la conducta humana a través de factores y procesos meramente individuales, sin tener en cuenta ni el contexto social en que tales factores y procesos tienen lugar ni los condicionantes psicosociológicos e ideológicos de sus protagonistas. En efecto, para contextualizar adecuadamente toda conducta social, los factores y procesos individuales intervinientes nunca pueden ser aislados de su contexto social, cultural, político, histórico e incluso ideológico, sobre todo si recordamos que tanto los procesos y estructuras cognitivos como los emocionales y motivacionales son producidos socialmente a través de la interacción con otras personas, interacción en la que va a tener un gran peso la historia, la cultura, etc. (véase Ovejero, 1999). Y ése es el caso de la conducta de negociación, que sólo podrá ser entendida si la contextualizamos adecuadamente.

Por otra parte, como aparece en el propio título de muchos libros sobre negociación, ésta es más un arte que una ciencia, en el sentido de que no existen ni pueden existir recetas, porque la conducta humana es incontrolable, máxime en un terreno tan inestable como es el que vamos a analizar en este libro. En este sentido, hago mías las palabras que Kolb (1989, pág. 16) aplica a la mediación, para comprender mejor la negociación como un arte: "Son muchas las razones que respaldan esta idea de la mediación como práctica artística. Las más importantes son las circunstancias siempre cambiantes de los conflictos que los mediadores intentan resolver. Cada conflicto objeto de un proceso de mediación tiene carácter único, determinado por aspectos como las personalidades y biografías de los participantes, la naturaleza de las discrepancias y los antecedentes políticos y económicos de los negociadores. En consecuencia, afirman los mediadores, aparte de algunos principios rudimentarios, no existen materiales con los que elaborar un manual práctico del mediador. El arte de la mediación se basa, pues, en la capacidad que tienen los profesionales de este campo de analizar circunstancias singulares y manejar inteligentemente las situaciones a medida que surgen". Ahora bien, añade Kolb (pág. 21), no olvidemos que "dicho arte sigue unas pautas. Ello no debe resultar

sorprendente. A medida que aumenta el número de casos en que interviene un mediador, es más probable que desarrolle ciertas pautas de conducta, circunstancia que contribuye a estructurar su práctica haciéndola más controlable".

Es más, en este campo, dadas unas premisas no se siguen necesariamente unas consecuencias. El arte de la negociación se puede enseñar, se puede aprender y se debe entrenar, pero nunca basándonos para ello en un proceso hipotético-deductivo. Por el contrario, quien desee ser un buen negociador así como todo el que pretenda tratar cuestiones relacionadas con la conducta humana, deberá tener mucho sentido común, un gran conocimiento de muchos y variados campos de la psicología humana y, además, poseer ciertas habilidades sociales. Pero no hay verdades absolutas ni normas fijas e inamovibles, sino que el negociador pisa siempre sobre tierras movedizas, en las que resulta difícil sostenerse y mantenerse en pie e, incluso, la amenaza de hundirse en ellas pende siempre sobre su cabeza, cual espada de Damocles. Estamos ante el arte del disimulo, del regateo, de la astucia, de la apariencia, del engaño... Y nos guste o no, éstos son los rasgos propios del hombre moderno, al menos desde que los puso sobre la mesa el perspicaz Maquiavelo, que lo único que hizo, tal vez por primera vez, fue mostrar *cómo son las cosas* y no cómo deberían ser. Fernando el Católico, en quien pensaba Maquiavelo cuando escribió *El Príncipe* (1513), así como César Borgia o los cardenales del Vaticano, eran altamente *maquiavélicos* antes de que Nicolás Maquiavelo publicara su hoy famoso libro: lo que hizo fue mostrar lúcidamente lo que aquéllos hacían, elaborando con ello lo que, podríamos, llamar un Tratado de Conducta Interpersonal que pudiera ser utilizado por todos aquellos príncipes (o políticos) que lo necesitaran. De ahí que con Maquiavelo comenzara la Modernidad y comenzara también el análisis psicosociológico del arte de negociar. Es más, el maquiavelismo es una actitud general necesaria, y tal vez hasta imprescindible, para tener éxito social, profesional y económico en el mundo moderno, y más aún si cabe en el actual momento postmoderno (véase Ovejero, 1999): en un mundo tan desestructurado e imprevisible como el actual, poseer un cierto grado de maquiavelismo es útil y necesario para el éxito interpersonal, y particularmente en el ámbito que tratamos de la negociación. De hecho, Christie y Geiss (1970) demostraron empíricamente que las personas más

maquiavélicas tenían más éxito en ejercicios experimentales de negociación que las menos maquiavélicas.

Como es bien conocido, estamos en una sociedad muy compleja, y cada vez más, en la que, por tanto, son absolutamente inevitables los conflictos de todas clases. Ahora bien, se trata de una sociedad democrática que exige que tales conflictos sean solucionados democráticamente, es decir, de forma negociada. Porque a la sociedad democrática le corresponde una cultura de la negociación, a todos los niveles: familiar, laboral, político, etc. Ya no caben las soluciones autoritarias, que además, a la larga, están abocadas al fracaso. En cambio, la solución auténticamente democrática, la negociada, es la única que a largo plazo, e incluso a corto, resulta eficaz. De ahí que Bazerman y Neale (1993) puedan decir que, de los cursos y programas ofertados para licenciados en Administración de Empresas y Ejecutivos en la Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University, el más popular es el curso de negociación.

¿Por qué la negociación concita tanta atención? ¿Por qué los cursos de negociación se han hecho tan populares en los últimos años? Una posible respuesta –probablemente acertada- sea que los cambios sociales y económicos recientes hacen que el arte de negociar sea no sólo más importante, sino también más difícil de dominar. Estamos, pues, en una sociedad en la que se hace imprescindible la negociación y en la que, por tanto, las capacidades para negociar exitosamente alcanzan una prioridad pocas veces antes alcanzada. Probablemente no estamos en una sociedad más justa que en otras épocas, pero sí, como ha demostrado sobradamente Norbert Elias, en una sociedad más civilizada, que ve con malos ojos la violencia y que, por el contrario, prefiere solucionar los conflictos de forma negociada, al menos en teoría. Además, "en general la negociación es una forma más eficaz de resolver conflictos que la imposición en sus múltiples modalidades. Evitar dinámicas de vencedores y vencidos, dar prioridad a objetivos comunes e implicar a las partes contendientes en acuerdos constructivos y en la gestión de los mismos supone un modo más positivo de articular las relaciones entre individuos, grupos, organizaciones o naciones. La imposición autoritaria, el avasallamiento, la prepotencia o la humillación del contrario a la larga generan *leones dormidos* preparados para la revancha o el desquite a la primera ocasión propicia; con lo cual los problemas no se

resuelven, simplemente se desactivan temporalmente para volver a aparecer de otra forma y en otro momento, estableciéndose una especie de espiral cada vez menos controlable y soluble. Pero dicho esto apresurémonos a añadir que la negociación no es una panacea ni un talismán. Ni siempre es posible ni siempre es adecuada; no todo es negociable. Si se intenta negociar sobre creencias y valores, la probabilidad de hacer concesiones prácticamente no existe. Se podrá tener una u otra opinión sobre los derechos humanos, las ideologías políticas o la pena de muerte, pero difícilmente serán objeto de negociación" (Serrano y Rodríguez, 1993, págs. 5-6).

Pues bien, como señala Remeseiro (1994), desde finales del siglo XIX, los economistas y matemáticos, han tratado de explicar y predecir el resultado de las negociaciones dadas unas determinadas condiciones; sin embargo, no ha sido sino hasta mediados del siglo XX cuando han empezado a aparecer modelos sistemáticos explicativos, tanto en lo que respecta a los resultados como a las elecciones que conducen a los mismos. De hecho, en nuestra vida cotidiana, estamos continuamente negociando. Sin embargo, tan acostumbrados estamos a negociar que, con frecuencia, ni siquiera nos damos cuenta de ello. Pero negociamos a diario. Negociamos con nuestro cónyuge cuando vamos a decidir qué vamos a hacer un domingo por la tarde o dónde iremos este año de vacaciones; negociamos con nuestros hijos cuando nos piden ir de camping con sus amigos el próximo fin de semana; negocian los trabajadores con sus patronos, los políticos entre sí, etc. "Si bien muchas personas piensan que la negociación sólo se produce entre un comprador y un vendedor, o entre un sindicato y la gerencia de una empresa, la verdad es que, en sus diversas formas, se utiliza todos los días para resolver diferencias y asignar recursos. Negocian todo tipo de personas: colegas, cónyuges, niños, vecinos, extraños e incluso las naciones. Algunas negociaciones se llevan a cabo cara a cara; otras se desarrollan en el curso del tiempo, a través de decisiones sucesivas entre competidores. En el mundo de los negocios, todos los días se producen millones de negociaciones, a menudo dentro de una sola empresa" (Bazerman y Neale, 1993m, pág. 19). Y si esto fue siempre cierto, lo es más hoy día: a medida que la sociedad se hace más compleja y se democratiza, más frecuente es la negociación, hasta hacerse incluso ubicua. Y más aún, si cabe, se negocia en las organizaciones, hasta el punto de que Lax y Sebenius (1991) las ven

"como ruedos en los que gente con intereses diferentes negocia para obtener un estatus, influir sobre las decisiones y lograr una ventaja relativa en la asignación de recursos escasos". En las organizaciones, pues, la negociación es el elemento clave para resolver los inevitables conflictos. Gestionar una organización es fundamentalmente, aunque no sólo, negociar, explícita o implícitamente. Pues bien, "todos estos tipos de negociación tienen una cosa en común, precisamente la que hace necesaria la negociación: las partes implicadas tienen diferentes grados de poder, pero nunca un poder absoluto sobre la otra parte" (Kennedy y cols., 1986, pág. 15). De hecho, la negociación ha invadido todos los niveles de nuestra vida actual convirtiéndonos bien en protagonistas bien en meros observadores. "No hay duda de que es mucho mejor así, que la negociación sustituya progresivamente a la fuerza bruta, que ha sido durante tanto tiempo el único recurso al que las personas y las sociedades humanas han recurrido para dirimir sus diferencias. Y sabemos muy bien que es largo el trecho que nos queda por recorrer en este camino..." (Laurent, 1989, págs. 9-10).

En resumidas cuentas, la negociación es ubicua en las relaciones humanas: allí donde hay personas –o grupos– en interacción, habrá negociación. Y un caso muy particular de ello son las organizaciones y, más en concreto, las organizaciones laborales. "La negociación es algo intrínseco a las tareas gerenciales que implican a los superiores, a los subordinados y a quienes están fuera de la cadena de mando. Argumentos idénticos suponen que los directivos negocian con la organización y con otros superiores sobre los propósitos, autoridad y recursos (mandatos) y que negocian con los subordinados y con quienes no pertenecen a la cadena de mando para obtener los resultados deseados" (Lax y Sebenius, 1991, pág. 281).

Concluiremos que, para ser un negociador exitoso se necesita la conjunción de varias cosas, fundamentalmente de las siguientes tres: una *buena formación* en este campo, *experiencia y pericia*. Sin duda, "la falta de formación es ciertamente una de las grandes causas de la dificultad para negociar. Practicamos la negociación del mismo modo que dejamos que nuestro estómago se las arregle con lo que ingerimos, sin precauciones y sin higiene particular, faltan las bases educativas que constituirán una plata-

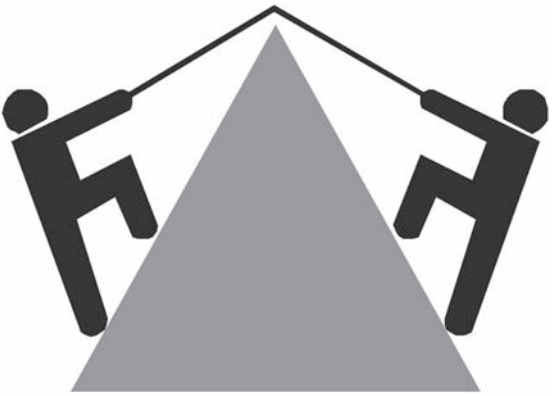
forma de formación. Para estar dispuesto a aprender, se precisa la conciencia de nuestro desconocimiento, sin lo cual no surge el deseo de aprender. Estar dispuesto a aprender es reconocer implícitamente que se tiene necesidad de ello y que el aprendizaje es posible" (Lebel, 1990, pág. 71). De hecho, todos negocian, pero no todos lo hacen con éxito. La negociación es una conducta claramente interpersonal, por lo que cualquier negociador necesita conocer bien las principales variables que intervienen en toda relación interpersonal, como más adelante veremos, pero necesita, además, aplicar tales conocimientos al campo de la negociación, se necesita también experiencia en este ámbito y, sobre todo, pericia. "Dos factores principales diferencian la experiencia de la pericia: 1) la capacidad del experto para adaptar sus habilidades con el fin de obtener buenos resultados, incluso ante nuevas demandas; y 2) la capacidad para transmitir o transferir esas habilidades no sólo a las nuevas situaciones, sino también a otras personas" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 169).

Para lograr resultados de alta calidad en distintas situaciones y a lo largo del tiempo, y acercarse así a la pericia, hay que combinar la experiencia con los consejos que iremos viendo más adelante para la negociación racional. Supongamos que usted es el más alto empleado de ventas de su empresa en virtud de su habilidad para cerrar tratos. Sin embargo ello no significa que usted sepa negociar eficazmente por ejemplo con su cónyuge. Las estrategias aplicadas en el trabajo tal vez no sean tan eficaces en otro tipo diferente de negociación. La pericia, pues, es imprescindible. "No afirmamos que las personas no aprendan de su experiencia. Es obvio que sí lo hacen. Pero creemos que el aprendizaje a partir de ella no produce habitualmente el tipo de comprensión necesaria para lograr una verdadera pericia. Para ser experto en algo, hay que combinar la experiencia con el pensamiento racional. Pensar racionalmente sobre las negociaciones exige que se puedan discernir los aspectos más importantes de la negociación, saber por qué son importantes y reconocer las estrategias más eficaces de resolver la disputa y optimizar los resultados. Este enfoque nos permite evaluar cuándo y por qué una determinada estrategia será eficaz. En vez de confiar en una realimentación insegura e incontrolable, podemos desarrollar pericia sabiendo qué información se necesita para seguir los resultados, y cuál puede ignorarse" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 167). De

hecho, está demostrada la mayor eficacia negociadora de quienes, además de experiencia, poseen una formación adecuada, como la que este libro pretende proporcionar. Lo importante, pues, no es la experiencia en sí misma, sino nuestra reflexión sobre ella, es decir, la pericia: ahí está el secreto para llegar a ser un buen negociador

Lo que pretendemos es cubrir, lo más completamente posible, tanto una formación psicosociológica básica, como su aplicación al campo de la negociación. El resto queda a cargo del propio lector, una vez que, en muy diferentes ámbitos (interpersonales, laborales, comerciales, etc.) deba participar una y otra vez en negociaciones reales a lo largo de su vida.

2. Conflicto y negociación



La cuestión central de este libro es, obviamente, *el conflicto.* De hecho, si hay negociación y si hay mediación es porque hay un conflicto que resolver. Por consiguiente, antes de hablar de negociación, habrá que detenerse, siquiera brevemente, en la consideración de esta cuestión. Es más, el tipo de negociación que se deba hacer dependerá del tipo y características del conflicto a que nos enfrentamos. El conflicto es psicosociológicamente inevitable cuando los seres humanos viven en comunidad, porque es inherente a la interacción humana. Donde hay *interacción social y humana* entre dos o más personas, o grupos, inevitablemente habrá desavenencias que habrá que solucionar y, en todo caso, administrar adecuadamente. Pero a la vez es sociológicamente necesario, pues es la única manera que las personas tenemos de provocar cambios en la realidad social. Sin conflictos, la sociedad no se modificaría ni avanzaría y, en consecuencia, desaparecería, por lo que no deben ser vistos como algo negativo, sino más bien como una *oportunidad* para conocernos y así mejorar nuestras relaciones futuras. Así, es mejor hablar de su *gestión* y no de su *resolución*. Pero no olvidemos que el conflicto siempre está inserto en un contexto social determinado, es decir, tiene una historia en la que se ha generado y no puede desvincularse de la historia de la sociedad en la que se encuentra. Por tanto, también habrá conflictos *dentro* del grupo negociador, lo que, indudablemente, reducirá sus posibilidades de éxito negociador. Tres condiciones, estrechamente relacionadas entre sí, facilitan mucho una buena gestión de los conflictos, tanto en las empresas como incluso dentro del propio grupo negociador: a) Liderazgo democrático; b) Participación de los miembros del grupo; y c) Trabajo en equipo. Y es que el conflicto, además de ser inevitable, puede tener consecuencias positivas, si se administra adecuada y constructivamente (véase Freund, 1995, y Ovejero, 1990).

Ahora bien, como ya dijo Wittgenstein, el significado de una palabra no reside en sí misma, sino en su uso, y la palabra conflicto es una palabra que sirve para muchas cosas. "Cuando la usamos, lo hacemos siempre en un contexto particular y utilizarla es una acción como cualquier otra. En este caso, muchas veces esta acción define la situación como negativa, o bien explicita que existen definiciones antagónicas de la situación. El lenguaje

sirve para hacer cosas, no para describirlas. Las definiciones de las palabras que han dado los académicos también sirven para hacer cosas, por lo general para negar la validez de los juicios de la gente de la calle y, así, situar la ciencia en una situación privilegiada, de tanta superioridad que incluso tenga la capacidad de decir a la gente qué cosas vive y cómo las vive. Sin embargo, también hacen otras cosas: condicionan las acciones, las alternativas posibles y la manera de plantearlas. Por ejemplo, en nuestro caso las definiciones de conflicto condicionan su gestión y, por lo tanto, de entrada definen las posibilidades de éxito o fracaso y el alcance de nuestra intervención... La definición condiciona la gestión del conflicto que pueda realizarse, ya que al poner el énfasis en el hecho de que se trata de una divergencia percibida, en este caso que citamos, lleva a pensar que la resolución del conflicto sólo debe consistir en cambiar estas percepciones divergentes. Una intervención individual sobre cada una de las partes debería ser suficiente para una definición como ésta" (Feliú, 2002, pág. 9). En consecuencia, toda definición lleva "enganchadas" propuestas de resolución. Si se pone énfasis en las percepciones individuales, la resolución pasará por modificar las percepciones; si se pone énfasis en el hecho de que existe una incompatibilidad de intereses, la resolución pasará por cambiar los intereses; si es un problema de incumplimiento de normas, la solución pasa por castigar a los no cumplidores o, si no se puede, por cambiar la norma, etc.

El vocablo *conflicto* designa, pues, como señala Touzard, una situación compleja que se define primero como una determinada estructura de las relaciones sociales, que puede enfrentar a individuos *(conflicto interpersonal)*, a grupos *(conflicto intergrupal)*, a organizaciones *(conflicto social)* o a naciones *(conflicto internacional)*. Pero su naturaleza puede ser muy variada. Las partes pueden perseguir fines antagónicos, como cuando los trabajadores de una empresa quieren obtener un aumento de salarios que la dirección no quiere otorgarles, o pueden defender valores contradictorios, como por ejemplo la propiedad privada y la colectivización de los medios de producción. Pero existen también situaciones antagónicas en las que los adversarios persiguen el mismo fin, aunque de manera competitiva, como cuando dos naciones desean simultáneamente el mismo territorio, o bien cuando dos o más personas aspiran al mismo puesto (por ejemplo una dirección general o

el rectorado de una universidad). En conclusión, con Touzard, podemos definir el conflicto como una situación en la que unos actores o bien persiguen metas diferentes, defienden valores contradictorios, tienen intereses opuestos o distintos, o bien persiguen simultánea y competitivamente la misma meta. Ahora bien, dado que en todo conflicto existen aspectos *manifiestos* (instrumentales, estratégicos, oposición de intereses, etc.) y aspectos *latentes* (elementos afectivos, emocionales, etc.), también en la negociación deberán tenerse en cuenta tanto los aspectos manifiestos como los latentes hasta el punto de que si no se solucionan previamente los aspectos latentes, será difícil solucionar los aspectos manifiestos. De ahí la utilidad, como veremos más adelante, de que la negociación sea cooperativa en lugar de competitiva. Ésta no sólo no suele resolver los aspectos latentes sino que, a menudo, incluso los agrava.

En todo caso, en este campo, como en tantos otros, se produce un cierto desacuerdo entre los académicos y los profesionales. Los primeros, al ocuparse del problema con un serio rigor metodológico y pretender construir un modelo coherente, tienen mucho que enseñar a los segundos. Pero con frecuencia olvidan en exceso el lado *aplicado* a la realidad cotidiana. Los segundos, menos interesados en los aspectos teóricos y aunque trabajando con menos rigor metodológico, poseen muchas experiencias reales que podrían enseñar a los primeros. El objetivo de este libro es proporcionar la ayuda que los académicos pueden dar a los profesionales. En general, la negociación es una forma más eficaz de resolver los desacuerdos que la imposición en sus múltiples modalidades. Es más, con frecuencia sólo la negociación *soluciona los problemas* realmente. Cualquier otra forma diferente de "solución" (la imposición autoritaria, el vencer al contrincante humillándole, etc.), no hacen sino aplazar el problema que, indiscutiblemente volverá a surgir.

Por otra parte, existen fundamentalmente tres grandes formas de ver el conflicto:

1) Orientación psicológica.

*E*l conflicto está situado dentro del individuo, en sus motivaciones, rasgos de personalidad, etc. Habría que distinguir aquí dos tipos de conflicto: *a) Intraindividual,* que el psicólogo social Kurt Lewin definía como toda

"situación en que unas fuerzas de magnitudes iguales actúan simultáneamente en direcciones opuestas sobre el individuo", y que se da continuamente: siempre que se toma una decisión, cuando hay oposición de roles, etc., y *b) Interindividual*, que nos interesa más: si el intraindividual estaba relacionado con tensión y desequilibrio psicológico, el interindividual está muy relacionado con la agresión, como muestran tanto el psicoanálisis, como la etología o la teoría del aprendizaje social. Pero, sin ninguna duda, la orientación psicologista es claramente reduccionista. El individuo vive dentro de estructuras sociales y, por consiguiente, si queremos entender el conflicto, debemos conocer antes tales estructuras así como su incidencia sobre el individuo.

2) Orientación sociológica.

El conflicto social no es algo meramente individual, no es sólo cosa de los individuos, sino más bien de los grupos, un producto de la organización social. Más aún, es algo inherente a esa misma organización social: cada grupo ocupa diferentes posiciones en la organización y también diferentes intereses (económicos, psicológicos, etc.). Hay también aquí fundamentalmente dos posturas: la de quienes ven en el conflicto algo esencialmente disfuncional, de tal manera que lo único que hay que hacer con él es suprimirlo (Parsons, Merton y en general los funcionalistas); y la de quienes lo ven como algo ya no sólo inevitable, sino incluso necesario e imprescindible para el funcionamiento y el progreso sociales, como es el caso de los marxistas: sería la lucha de clases, lo que lleva al progreso social y al cambio social: el conflicto sería, pues, el motor de la historia.

3) Orientación psicosociológica.

Como afirma Touzard (1981, pág. 46), la psicología social, en cuanto disciplina que es independiente tanto de la psicología como de la sociología, pretende aportar una concepción original: su nivel de análisis no se sitúa ni en el plano individual ni en el social, sino en la encrucijada de los dos, o sea, en el nivel de la interacción del individuo y los sistemas sociales en cuyo seno vive. Esto significa que los resultados de las dos perspectivas anteriores le serán muy útiles y que deberá integrarlos en una nueva perspectiva que no elimine las otras dos. Y es que un conflicto es una situación que, en el plano social, se define por ciertas relaciones entre grupos, organizaciones o

individuos: se persiguen fines contradictorios, se afirman valores irreconciliables, se viven relaciones de poder; los protagonistas tienen unas estrategias más o menos definidas. Por encima de las conductas individuales de hostilidad y de competencia, ya sea porque estén enraizadas en pulsiones probablemente innatas o que resulten de tensiones adquiridas, hay una determinada estructura social que crea y define el conflicto.

Finalmente, a la hora de analizar las relaciones entre conflicto y negociación, es necesario distinguir al menos dos situaciones bien diferentes:

a) Cuando el primero lleva a la segunda: en estos casos, como ya hemos dicho, el conflicto es inevitable y no siempre tan negativo como se cree, sino que, por el contrario, con frecuencia es positivo y tiene consecuencias deseadas, siempre y cuando sea administrado apropiadamente, a través de la negociación. De ahí la enorme importancia de saber negociar adecuadamente, es decir, de ser capaces de administrar constructivamente los desacuerdos.

b) Cuando la segunda lleva al primero, como suele ser el caso de las *negociaciones colectivas*: aquí el conflicto es evitable, aunque no siempre fácil, pues influyen desavenencias y antagonismos previos. De hecho, en el proceso de negociación están interviniendo una gran cantidad de variables antecedentes, de todo tipo, pero sobre todo psicosociales (problemas de cohesión interna de cada grupo negociador, filias y fobias intra e intergrupales, insatisfacción comparativa de los trabajadores con respecto a otras empresas, etc.).

3. Psicología social y negociación

Todo conocimiento es deudor del contexto social y cultural en el que se desarrolla. Lo mismo ocurre con el conocimiento científico. Igualmente, para entender bien la llamada psicología científica es imprescindible tener en cuenta las características de la sociedad y cultura occidentales en que se desarrolló: individualismo, competición, etc. Dado que esta tarea se sale de los objetivos de este libro, no lo veremos pormenorizadamente, pero sí parece de gran utilidad revisar, siquiera someramente, los tres grandes errores que, a nuestro juicio, ha cometido la psicología académica, y que eran y siguen siendo propios de la civilización occidental ya desde los griegos. Tales errores, que han limitado seriamente nuestros actuales conocimientos psicológicos, son los tres siguientes:

1) La creencia de que el ser humano es un ser eminentemente individual, lo que es sin duda falso. El individuo como tal, como algo aislado, no existe, sino que es un producto de la sociedad y de los grupos sociales en los que fue socializado y en los que está inserto. Es a través de la socialización y de la relación con las personas que componen tales grupos, a través de la *interacción social,* en definitiva, como pasamos de ser el organismo puramente biológico que éramos al nacer a la persona que somos ahora. No somos, en consecuencia, seres individuales sino seres sociales, *relacionales*, socialmente construidos (Gergen, 1992, 1996, 1999, 2001; Ibáñez, 1996, 2001; Ovejero, 1999). No tener esto en cuenta es una seria limitación para convertirse en un buen negociador. En efecto, el éxito en una mesa de negociación proviene, en parte, de ser conscientes de que la conducta de cada persona del grupo negociador depende en gran medida, como luego veremos, de las características del grupo a que pertenezca y de la posición que ocupe en el grupo y del papel que desempeñe en él. Por tanto, resulta absolutamente indispensable que el buen negociador conozca campos como los del significado del grupo para el ser humano, las relaciones interpersonales, la polarización grupal o el pensamiento de grupo (véase Canto, 1998: Gil y Alcover de la Hera, 1999; Morales y Yubero, 1999; Ovejero, 1997; Shaw, 1979; Turner, 1990, etc.), de los que sólo destacaremos aquí estos dos, dado su grandísimo interés para la negociación (véase Ovejero, 1997):

a) La polarización grupal: en contra de lo que siempre se creyó e incluso frente a una cierta evidencia casi intuitiva o de sentido común, las decisiones de grupo pueden ser más extremas y arriesgadas que las individuales. Y es que cuando los miembros de un grupo se implican en una discusión, en lugar de buscar un compromiso, se alejan de él, tendiendo de esta manera a darse una norma más extrema, a tomar una posición que incluya el punto de vista de los individuos más alejados. A eso es a lo que se llama *polarización de grupo*, que podemos definir como el incremento de las tendencias preexistentes en los miembros de un grupo producido por el propio grupo: estamos, pues, ante el fortalecimiento de la tendencia promedio de los miembros del grupo y no ante una división dentro del grupo. Este fenómeno, conocido también como "tendencia al riesgo", contradice fuertemente la creencia generalizada de la teoría clásica de que en todas circunstancias los grupos ejercen una presión hacia la uniformidad y excluyen de sus decisiones toda solución que se aparte de la de la mayoría. Aunque existen varias posibles explicaciones a este fenómeno –diferentes pero no excluyentes-, podemos entenderle mejor si acudimos a la teoría de la difusión de la responsabilidad de Wallach y Kogan, según la cual cuando los miembros de un grupo discuten entre sí para tomar una decisión, la decisión finalmente adoptada será más extrema que la media de las decisiones tomadas individualmente por los miembros de ese grupo, dado que cada uno de ellos no se sentirá personalmente responsable de tal decisión: digamos que cada uno se escuda en los demás miembros del grupo de tal manera que finalmente toman una decisión que individualmente no tomarían tal vez ninguno. Aplicado esto al campo de la negociación significa que cuando, por ejemplo, un grupo de negociación laboral discute sobre qué subida salarial pedir u ofertar, o qué medidas de presión tomar para mejor alcanzar sus objetivos, es posible que la discusión dentro del grupo lleve a peticiones u ofertas más extremas y a decisiones más arriesgadas de lo que ellos mismos hubieran decidido aisladamente. Se trata de un riesgo que todo negociador debe conocer bien si quiere evitar sus posibles consecuencias negativas.

b) El pensamiento de grupo: Desde hace años los psicólogos vienen diciendo que los grupos con alta cohesión son más productivos que los que no la tienen. Sin embargo, las cosas no parecen ser tan claras, puesto que

también dentro de este ámbito se producen ciertos fenómenos colectivos que se hace necesario analizar, no sólo por parte de quienes nos interesamos por lo colectivo, sino también por parte de todos aquéllos que se interesan por los grupos pequeños y por la toma de decisiones. En concreto, cuando un grupo cohesionado toma una decisión a veces tiene que pagar un alto precio: el derivado del "pensamiento de grupo", que, como señala Irving Janis, no es sino "el modo de pensamiento que emplean las personas cuando la búsqueda de la concurrencia se vuelve tan dominante en un grupo cohesionado que éste tiende a ignorar la evaluación realista de cursos de acción alternativos". De hecho, Janis, en un libro ya clásico y no traducido al castellano, titulado precisamente *Víctimas del pensamiento de grupo,* mostraba cómo diferentes gobiernos norteamericanos tomaron decisiones grupales claramente inadecuadas e incluso a veces abiertamente disparatadas, con consecuencias tremendamente dramáticas; como ocurrió, por no recordar sino sólo dos ejemplos de los mencionados por Janis, en la decisión tomada durante la segunda guerra mundial ante el posible ataque japonés a Pearl Habour, decisión según la cual no había que hacer nada pues la flota norteamericana estaba allí muy segura y a salvo de cualquier posible ataque japonés; o en la decisión de J.F. Kennedy y su equipo de invadir Puerto Girón (o Bahía Cochinos), decisión que pronto se mostró absolutamente errónea y de consecuencias realmente trágicas para los invasores.

Este tipo de riesgos es mayor cuando se dan algunas de estas circunstancias:

- Alta cohesión de grupo: cuanto mayor sea la cohesión de un grupo, mayor será la probabilidad de que se dé el pensamiento de grupo, aunque, con Steiner, tendríamos que hablar más de *deseo de mantener la cohesión* que de la cohesión en sí misma.

- Aislamiento relativo del grupo de los puntos de vista disidentes que puedan existir, cosa que suele ser frecuente ya que existen muy diversos mecanismos que impiden que tales puntos de vista lleguen al grupo y que se debatan en el grupo.

- Líder tan directivo que siempre sea él quien proponga las decisiones a tomar.

Con ello, los miembros preferirán no oponerse a la decisión propuesta, incluso aunque no les convenza, tanto para no oponerse al líder como para preservar la cohesión grupal. En estas condiciones, los grupos tienden a sobreestimar el poder y los derechos del propio grupo así como a minusvalorar el poder y los derechos del grupo opuesto, a justificar, racionalizándolas incluso irracionalmente, sus propias decisiones y a construir una falsa unanimidad ilusoriamente compartida.

Como consecuencia de todo ello, el comportamiento de los miembros de estos grupos cohesionados está encaminado a proteger al grupo del peligro de las disensiones internas. Cada uno de ellos se esfuerza por salvaguardar la unidad y la unanimidad, evitando todo conflicto que pudiera perjudicarlas. Pero esos *intentos de evitación del conflicto* disminuyen la calidad de la toma de decisiones. Más en concreto, la mayoría de los estudios sobre este tema desembocan en la siguiente paradoja: la suma de decisiones racionales es una decisión irracional, o sea, con frecuencia la decisión del grupo es menos buena que la decisión individual de cada uno de sus miembros. Las decisiones grupales, pues, al menos si se dan ciertas condiciones, *son irracionales*. Y lo sorprendente es que individuos racionales e inteligentes opten conjuntamente por una solución que no es racional. Esto es justamente el "pensamiento de grupo", pensamiento que, como hemos visto, difiere sustancialmente del pensamiento individual. "Todo sucede como si las relaciones de amistad, la solidaridad o el espíritu de cuerpo que reina en los grupos los incitaran a adoptar este pensamiento no crítico y grupal en detrimento del pensamiento independiente y crítico. Este pensamiento será fuente de ilusiones, de imprudencias y de ideas preconcebidas, y tendrá por resultado una menor eficacia intelectual y un menor contacto con la realidad, un debilitamiento de los juicios morales. Lo que una persona piensa o hace cuando se encuentra sola no permite prever lo que pensará o hará cuando esté reunida con otras personas" (Doise y Moscovici, 1986, págs. 264-265).

Por otra parte, el interés de la aplicación de este fenómeno al campo de la negociación es tan evidente que no es necesario explicarlo aquí. Sí diremos que el pensamiento de grupo y sus negativos efectos, no son algo que necesariamente tenga que acompañar a la toma de decisiones por parte de los grupos cohesionados. Por el contrario, ello puede ser evitado. Es más, si se consigue evitar, entonces las decisiones de los grupos cohesionados

serán altamente eficaces, mucho más, desde luego, que las decisiones individuales o que las de los grupos no cohesionados.

2) Creencia en el ser humano como ser esencialmente racional: no sólo, como mostró Freud, somos más irracionales de lo que creemos, es que somos seres esencialmente emocionales, más que racionales, como luego veremos mejor. Aunque razón y emoción o pasión van siempre unidas y son absolutamente inseparables, en los humanos la emoción predomina sobre la razón. De ahí la falsedad total de la llamada *metáfora computacional.* Mientras el ordenador es, si se me permite la expresión, un ente absolutamente razonador, sin interferencias emocionales de ningún tipo en su razonar, el cerebro humano, en cambio, es un muy deficiente razonador, siendo sobre todo las emociones las que producen, afortunadamente, tal deficiencia. Pero el pensamiento occidental, ya desde Platón y Aristóteles, pero más aún tras la Ilustración, ha creído en la *racionalidad humana* no sólo como una característica esencial y definitoria de lo humano, sino incluso como *panacea a todos los males.* En efecto, la Ilustración consideraba que con la *Razón,* y con sus dos más principales concreciones, *la Ciencia y la Educación* seríamos capaces, no sólo de dominar a la naturaleza, sino también de controlar al ser humano y conseguir una sociedad ideal y por fin libre de las cargas y los atavismos que desde siempre le han acompañado. Con el desarrollo de la ciencia y de la educación, en fin, podríamos alcanzar, en última instancia, *la felicidad humana.* Sin embargo, hoy día, entrado ya el siglo XXI, tales predicciones no parecen estar cumpliéndose, sino todo lo contrario: la razón y la ciencia nos llevaron al Holocausto nazi y a la bomba atómica en Hiroshima, y en los últimos años a la constante disminución de la capa de ozono. ¿Dónde quedan la racionalidad humana y el progreso? Además, el ser humano ya no sólo como especie sino incluso como individuo, es también irracional, como no se ha cansado demostrarnos el psicólogo Daniel Kahneman, Premio Nobel de Economía de 2002. Dada la importancia que tiene este tema para el ámbito de la negociación, lo veremos con más detenimiento en los capítulos 5 y 6.

3) Creencia de que la conducta humana depende fundamentalmente de variables internas, cuando realmente depende más de variables externas. En efecto, el ser humano es menos independiente de su contexto de lo que suele pensarse. Por el contrario, su conducta está fuertemente

influida por el ambiente, tanto físico como sobre todo grupal y social. Y los negociadores no escapan a tal influencia. De ahí la necesidad de mencionar este tema, aunque no sea con el detenimiento que merece. Por otra parte, antes de comenzar a adoptar la potenciación de la interacción social como instrumento eficaz para la mejora del comportamiento de los negociadores, se hace necesario desterrar de nosotros nuestras tradicionales ideas individualistas y olvidar que las principales causas de la conducta de las personas están dentro de ellas, y comenzar a pensar que las personas somos menos libres, en sentido clásico, de lo que creíamos. Necesitamos, en definitiva, dejar de lado lo que en psicología llamamos "error fundamental de atribución", según el cual tendemos a exagerar la determinación interna, personal, de la conducta de los demás y a quitar importancia a su determinación externa. En concreto, por poner ahora un ejemplo escolar, cuando un alumno suspende un examen tendemos a atribuir tal suspenso a características internas de ese alumno, bien estables e incontrolables, como es su falta de capacidad, o bien inestables y controlables, como su poco esfuerzo. Pero casi siempre, en este caso, tendemos a explicar su conducta acudiendo a atribuciones causales internas, olvidando que también pudieron haber sido causas externas las que le llevaron a suspender como, por ejemplo, un serio problema familiar el día anterior al examen. Y sin embargo, este error suele ser muy persistente y está muy generalizado en nuestra sociedad occidental.

Por el contrario, con frecuencia nuestra conducta depende más de causas externas que de disposiciones personales internas. Y es que la conducta de todos nosotros depende, al menos en cierto grado, del ambiente tanto grupal y social como incluso físico en que nos desenvolvemos y en el que nos comportamos. En cuanto al ambiente grupal, es conocido que en general las personas nos comportamos de diferente manera cuando estamos solos y cuando estamos en grupo, e incluso existen también diferencias conductuales cuando estamos en un grupo y cuando estamos en otro, dependiendo del tipo de grupo, de su estructura, cohesión, tipo de liderazgo, etc. y, sobre todo, del papel que nos toca desempeñar dentro de él (nos comportaremos de muy diferente manera cuando estamos en un grupo de negociación en el que somos un mero "gregario" a cuando nos encontramos en otro grupo del que somos el indiscutible "líder"). En

cuanto al ambiente físico, como la psicología ambiental ha demostrado sobradamente, éste influye mucho sobre la conducta de las personas. Así, el tipo de distribución de los pupitres en el aula influye poderosamente en el comportamiento de los alumnos; el tipo de música que suena en la megafonía de las grandes superficies comerciales puede influir en la conducta de compra de los clientes; la forma de la mesa y el lugar que en ella se ocupa puede influir mucho en la conducta de los miembros del grupo negociador; etc. En esta misma línea, son muchos los psicólogos sociales que han mostrado, incluso experimentalmente, que la conducta social humana depende en gran medida de contingencias ambientales, unidas, eso sí, a variables de tipo cultural e ideológico. Entre esos psicólogos sociales sobresalen especialmente tres que poseen sendos experimentos, ya clásicos, que muestran bastante claramente lo que estamos diciendo (véase Ovejero, 1998, Caps. IX y X) y que vamos a recordar aquí, siquiera brevemente.

Solomon Asch: Psicólogo alemán, de origen judío, motivo por el que se vio obligado a huir a los Estados Unidos. Publicó en 1951 un artículo titulado "Efectos de las presiones de grupo sobre la modificación y la distorsión del juicio", en el que demostraba que un grupo unánime de tres personas ejercía una fuerte influencia sobre un sujeto, cuando éste tenía que emitir un juicio sobre una tarea perceptiva visual sencilla. El 32% de los sujetos se sometían totalmente al juicio del grupo en una tarea que consistía simplemente en señalar cuál de tres líneas era igual a una cuarta. Y absolutamente todos se sometieron al menos una vez. Es más, quienes no se sometían al juicio de la mayoría, se sentían mal.

Stanley Milgram: Mucho mayor aún fue el impacto de los experimentos llevados a cabo por este psicólogo social norteamericano en la década de 1960 (Milgram, 1981), en el que su autor constató en contra de todo pronóstico, y en contra también de la opinión de algunos psiquiatras consultados al respecto, un porcentaje muy alto de sus sujetos, en concreto el 65%, eran tan "obedientes a la autoridad" que preferían hacer mucho daño físico, administrando descargas de hasta 450 voltios, a personas que no les habían hecho nada y que ni siquiera conocían personalmente, antes que dejar de obedecer y/o enfrentarse a la autoridad, a pesar de que tampoco conocían de antes a esta autoridad ni tenían ninguna relación contractual con ella ni probablemente le volverían a ver posteriormente,

una vez terminado el experimento. En suma, personas que en otros contextos tal vez hubieran sido normales, incapaces de "matar una mosca", en la situación en que Milgram los colocaba eran capaces de hacer daño a una persona inocente, en algunos casos casi hasta llegar a matarla.

Phillip Zimbardo: Psicólogo social, también norteamericano, que realizó unos estudios en la Universidad de Stanford, conocidos con el nombre de "Experimentos de la prisión de Stanford", en los que, tras simular lo más posible una cárcel real, puso a 21 sujetos a desempeñar el papel de preso (diez sujetos) o de carcelero (once sujetos), encontrando, también muy sorprendentemente, que la conducta de unos y otros difería radicalmente, comportándose todos según el papel de preso o de carcelero que les había tocado desempeñar, de forma que quienes hacían de guardianes se convirtieron en poco tiempo en personas autosuficientes, agresivas y a veces hasta sádicas o, al menos, como tal se comportaron. Este experimento, que se diseñó para que durara dos semanas y que, sin embargo, y dado el nivel de violencia que alcanzó, tuvo que suspenderse al cabo de seis días, mostró claramente que el desempeñar un papel social y/o grupal, máxime si se desempeña en situación de anonimato, con la desindividualización consiguiente típica de ciertas pertenencias grupales, lleva al individuo a comportarse más según las pautas conductuales inherentes a ese papel que según sus propias características personales internas (el reciente film alemán titulado "El experimento" lleva a la pantalla este trabajo de Zimbardo).

En conclusión, los psicólogos sociales están mostrando claramente cómo la conducta social humana está en gran medida condicionada por el ambiente y sobre todo por el contexto grupal en que tiene lugar. Y es que el ser humano es ante todo un ser social que vive en grupos y que difícilmente podría vivir fuera de tales grupos, hasta el punto de que es el grupo el que, con mucha frecuencia, determina su conducta y, en ocasiones, hasta su naturaleza. De ahí la necesidad de que todo aquel profesional que deba trabajar con personas tendrá que conocer bien el contexto grupal de la conducta humana y en particular quienes tengan que negociar en grupo, como es el caso de la negociación colectiva.

Por otra parte, además de psicología de grupos, de psicología ambiental y de psicología social cognoscitiva, el negociador que desee tener éxito

deberá conocer otros muchos temas propios de la psicología social como son, entre otros, los siguientes: la conducta humana como intercambio, la comunicación interpersonal, la atracción interpersonal, los procesos de normalización y de conformismo, la obediencia a la autoridad, la influencia de las minorías, el cambio de actitudes, los estereotipos y prejuicios, etc. (véase Ovejero, 1998). Por falta de espacio, sólo vamos a analizar aquí, y muy someramente, el de la **comunicación no verbal (CNV)** (para una ampliación véase Musitu, 1993, y Ovejero, 1998, Cap. IV).

Aunque la negociación es muchas veces implícita, la negociación laboral, y particularmente la colectiva, suele ser siempre explícita. En estos casos de negociación explícita estamos ante una situación eminentemente psicosocial, en la que la comunicación no verbal va a ser un elemento realmente crucial. Como todos sabemos, el lenguaje verbal no es la única forma de comunicarnos, dándose incluso muchas ocasiones en que es más elocuente la comunicación no verbal. Así, "fruncir el ceño, rascarse una oreja o introducir los pulgares en los bolsillos... forman parte de todo un mundo de expresiones de ese enigmático ser que es el hombre; descubrir toda esa gama de colores que adornan y refuerzan allá donde nuestras palabras no tiene la suficiente fuerza para expresar un sentimiento, una emoción, constituye una parte significativa de la investigación del psicólogo de la comunicación" (Pinazo y Musitu, 1993, pág. 77). En todo caso, cada cultura tiene unas pautas propias de comunicación no verbal: un mismo gesto puede significar cosas diferentes en dos culturas distintas. Así, en nuestra sociedad occidental, el gesto de poner la mano izquierda sobre el hombro de nuestro interlocutor, mientras le chocamos la mano con la derecha, puede ser interpretado o bien como exagerado ("está sobreactuando, por lo que debo andarme con cuidado") o bien como que busca el poder ("ése es un fuerte impulso, está tratando de dominarme").

Ahora bien, ¿qué es lo que puede ofrecernos el comportamiento no verbal que no revele el verbal? La comunicación no verbal proporciona una información más fiable, sobre todo en situaciones en las que no podemos confiar en lo que se está comunicando con palabras, bien porque quien habla se propone engañarnos intencionadamente, como es el caso de las situaciones de negociación, o bien porque ha bloqueado o reprimido la información que deseamos conocer. La relación de la CNV con la verbal

incluye la secuencia o la coincidencia en el tiempo de los comportamientos no verbales y de los verbales, además del significado transmitido a través de ambos canales. Sin embargo, a pesar de su enorme importancia, gran parte de los seres humanos no somos conscientes de que existe este sutil y elaborado sistema de comunicación, con los riesgos que ello conlleva, sobre todo en el campo de la negociación.

Tres razones explican la poca importancia que, paradójicamente, se le ha dado a un tema tan crucial (Pinazo y Musitu, 1993, págs. 84-85):

a) Los mensajes actúan inconscientemente: gran parte de los mensajes corporales se comunican por debajo de nuestro nivel habitual de conciencia. Actúan en la mente subconscientemente, ejerciendo una poderosa influencia en cómo pensamos, sentimos y nos comportamos, sin que nunca seamos conscientes de qué es lo que está produciendo exactamente estas reacciones.

b) Demasiados mensajes: la segunda barrera que impide reconocer la importancia del lenguaje no verbal es la asombrosa cantidad de información que proporciona. Con tanta información potencialmente disponible sólo podemos llegar a prestar atención a una pequeña parte del todo.

c) Descuidamos su importancia: Mehrabian (1972) ha calculado que solamente el 7% de lo que captamos procede de lo que realmente se dice, mientras que el 38% viene del tono de la voz en que se dice y el 55% de las señales del lenguaje no verbal. La importancia de éste último también la ha puesto de relieve Birdwhistell (1979) estimando que cuando dos personas conversan, menos de una tercera parte de la comunicación es verbal, siendo no verbal más del 65%.

En resumen, todo proceso de negociación es una situación de comunicación interpersonal en la que todo el que desee salir airoso deberá, cuando menos, tener en cuenta *lo que se dice* (es decir, el lenguaje verbal), *el cómo se dice* o *paralingüística* (tono de la voz, pautas, ritmo y velocidad de la conversación, etc.), *lo que hacemos con nuestro cuerpo mientras hablamos* o *kinesia* (contacto visual, postura corporal, expresión facial, gestos, etc.) y la *proxémica*, que analiza los problemas que surgen en torno a la utilización y estructuración del espacio personal, la distancia de interacción o la

conducta territorial. Estos conceptos son particularmente interesantes para el proceso de negociación, a menudo incluso aunque no seamos conscientes de ellos

Como complemento a la CNV, veamos, aunque sea con brevedad, estos tres conceptos:

- *El espacio personal*, que se refiere al área que está alrededor de cada uno de nosotros y a la que no dejamos pasar a cualquiera. Vendría a ser como una "burbuja íntima" que rodea a todas las personas y se desplaza con ellas.

- *El territorio,* un concepto más etológico, se refiere más bien a un espacio físico fijo, que consideramos nuestro, y en el que nos sentimos cómodos, "como en casa": todos los animales lo tienen y hacen ver su existencia a los intrusos a través de distintas advertencias (como olores o sonidos), de amenazas o incluso de ataques.

- *Distancia personal*. Llamamos así al espacio a partir del cual un animal no tolera la presencia de otro, por lo que el punto de referencia es el individuo y no el espacio. Así, si por ejemplo en un proceso de negociación pretendemos interaccionar con nuestro interlocutor a menor distancia física de lo que conviene a la situación o de lo que a él le parece adecuado, tendremos muchos problemas para llegar a acuerdo alguno, pues la otra parte se sentirá particularmente incómoda.

La utilidad de estos temas para el campo de la negociación se evidente. Es obvia, por ejemplo, la importancia de la comunicación no verbal en una situación de compraventa o de regateo cuando a través de un gesto facial o el tono de la voz podemos percibir hasta dónde piensa llegar realmente la otra parte. Igualmente, en una mesa de negociación recibimos de los negociadores de la contraparte más información por comunicación no verbal que por la verbal. Otra cuestión fundamental va a ser la de negociar en nuestro territorio o en el de nuestro contrincante, o la de la distancia física a que vayamos situarnos unos de otros para negociar. Podemos, por ejemplo, desconcertar a la otra parte sentándonos más cerca de ella de lo esperado. Un último ejemplo se refiere a la postura corporal, que dice

mucho del contenido afectivo. Así, para transmitir energía y entusiasmo y crear una impresión positiva en los demás, podemos adoptar una postura atenta y erguida; una postura con el tronco erecto y sacado hacia fuera, cabeza erguida y hombros hacia atrás, indica arrogancia o desprecio; una postura rígida sugiere incomodidad o nerviosismo, mientras que una postura encogida indica abatimiento. Por otra parte, Sommer observó la disposición espacial de diferentes personas respecto de la naturaleza de sus relaciones personales, constatando que cuando dos personas esperan competir generalmente se sientan enfrente, mientras que si esperan cooperar lo hacen al lado una de otra; finalmente, para conversar normalmente lo suelen hacer en ángulo recto.

4. Qué es la negociación: Modelos explicativos

Tradicionalmente, la Psicología Social se ocupó principalmente, aunque no en exclusiva, del estudio del *cambio de actitudes.* Aplicado esto a la Psicología Social de la Negociación, lo que se pretendió fue *la regulación del conflicto,* es decir, conseguir la eliminación total del conflicto, haciendo incluso que los "contendientes" cambiaran sus actitudes (prejuicios, etc.). Sin embargo, posteriormente se fue constatando no sólo que ello es difícil, sino que incluso con frecuencia no es posible. En consecuencia, ya no se persiguió tanto la *resolución* de los conflictos cuanto la *conciliación* entre las partes implicadas: mero cambio de comportamiento sin que tenga que haber necesariamente un cambio de actitudes. Por ejemplo, dada la enorme dificultad que existe para que palestinos e israelíes cambien sus actitudes y dejen de odiarse, sería suficiente conseguir de ellos una conciliación, es decir, que cambiaran sus comportamientos y dejaran de matarse, aunque siguieran odiándose. Posteriormente habría que buscar medidas para cambiar también sus actitudes. Además, como mostró el psicólogo social Leon Festinger (1957), el mero cambio previo de la conducta facilita el ulterior cambio de actitudes.

Ahora bien, la conciliación es relativamente fácil de conseguir, ya que ni siquiera exige la cooperación, sino solamente algo tan sencillo, dada su generalizada presencia en nuestra cultura occidental, como es el llamado "interés propio fundamentado". O sea, que aunque sea por puro egoísmo, la gente puede cooperar. Esto es un primer y fundamental paso para administrar adecuadamente los conflictos. No olvidemos que, al menos algunas veces, es el interés propio fundamentado el que hace posible una solución óptima al problema de la distribución de recursos. Al fin y al cabo ha sido ese interés el que ha llevado siempre a la cooperación entre los seres humanos lo que, a la postre, ha sido la causa de nuestro éxito como especie animal a la hora de la supervivencia entre las demás especies. En efecto, si la especie humana no es ni la más veloz de las especies, ni la más fuerte ni la más fiera, etc. ¿cómo pudo sobrevivir en la jungla, dominando al resto de animales y extendiéndose por todo el planeta? Sencillamente por su capacidad de cooperar, que había sido interiorizada por casi todos los pueblos, incluyendo los europeos, hasta que el Estado consiguió, tras una

larga y ardua batalla que duró varios siglos, erradicar en gran medida tal "interés cooperativo" e ir paulatinamente sustituyéndolo por un malsano "interés egoísta" (véase Kropotkin, 1988). Sin embargo, tengamos cuidado con no confundir cooperación con altruismo o con solidaridad. En todo caso, para muchos fines y en muchas actividades, entre ellas los procesos de negociación, es suficiente la cooperación para llegar a resultados exitosos y satisfactorios.

Otro cambio fundamental que se ha producido a lo largo de los últimos años en el campo de la negociación ha consistido en pasar de conceder más importancia a la *ganancia* a concedérselo a la *relación.* De hecho, el buen vendedor es también un buen amigo de las relaciones, que además domina perfectamente a la vez que disfruta con ellas, como es el caso de los vendedores turcos de alfombras, con quienes, como señala Rubin, a menudo no se sabe dónde está la frontera entre su interés comercial por vender y su interés humano por relacionarse.

El tercer aspecto importante que ha cambiado en este campo en los últimos tiempos ha sido el paso de considerar la negociación como un *acto*, donde lo único importante es la negociación en sí misma, a considerarla como un *proceso*, teniendo ya presente la secuencia total de acontecimientos alrededor de la negociación, tanto los que la preceden como los que la acompañan o los que la suceden. Por ejemplo, las "negociaciones" entre el funcionariado y la Administración se verán afectadas por lo que antes haya ocurrido en la historia de sus relaciones (grado de cumplimiento de los acuerdos a que se llegó en procesos de negociación anteriores, congelación salarial y pérdida de poder adquisitivo de los salarios durante los años previos, etc.).

Por último, antes de entrar a explicar qué es realmente la negociación, quisiera hacer un par de advertencias finales de gran aplicación en este campo. En primer lugar, lo mismo que vendimiar antes de tiempo es tan perjudicial para el vino como esperar demasiado, así la negociación tiene un *momento justo:* aprovechar tal momento redundará muy positivamente en el resultado. Y todo negociador hábil o que desee ser exitoso debería saber reconocer ese momento. En segundo lugar, suele ser muy frecuente en los negociadores de todos los ámbitos (laborales, comerciales, interpersonales,

internacionales, etc.) empezar fuerte y negociar duro, utilizando incluso la amenaza y la intimidación, ante todo porque creen que ello es eficaz y, de todas maneras, porque creen que si fallara acudirían a una postura más blanda. Sin embargo, quienes así piensan olvidan que ello es altamente peligroso, sobre todo si tenemos en cuenta que la negociación no es un acto sino un proceso, y que todo lo que hagamos en un momento dado (enfadar a nuestro contrincante, intimidarle, etc.), más adelante puede ponerse en contra nuestra y puede, además, perjudicar la marcha de futuras negociaciones.

Para ir entendiendo cabalmente qué es la negociación, y antes de entrar a definirla intencionalmente, veamos este caso extraído de Nieremberg (1991, pág. 18). En el proceso negociador es importante que la solución satisfaga alguna necesidad de ambas partes pero lo que dificulta a veces encontrar soluciones en una negociación es el hecho de que con frecuencia las necesidades de los interlocutores parecen diametralmente opuestas. Veamos: En un país sudamericano, durante los años sesenta, el sistema de transportes se encontraba en dificultades. La crisis se debía a que, si bien la compañía nacional de autobuses era propiedad de inversores extranjeros, que la controlaban, los incrementos de tarifas debían ser aprobados por el gobierno, y éste rehusaba, por razones políticas, todos los requerimientos en tal sentido, pues no quería aparecer como benefactor de los inversores extranjeros a expensas del pueblo. El sindicato exigía aumentos salariales y, al no conseguirlos, había declarado una huelga. La compañía operaba con pérdidas, pero sus propietarios sabían que si abandonaban la zona perderían sus inversiones, por lo que continuaban confiando en que el clima político cambiaría. Sin embargo, cuando las cosas estaban así de atascadas aparece en escena un negociador hábil que, inmediatamente, centró el problema en su elemento básico: la inversión económica de la compañía de autobuses en equipo capital, sugiriendo la siguiente solución: la compañía de autobuses cedería al gobierno todos sus activos de modo gratuito; el gobierno debería pagar, como contrapartida, un interés del 6% del valor del capital invertido durante los veinte años que quedaban hasta el término de la concesión. Esto era mejor para la compañía que continuar la explotación de la misma línea de autobuses con pérdidas durante todo ese período. El gobierno, naturalmente, recibía gratuitamente millones de

dólares en equipos. Era un éxito político. Al público le parecía bien, porque el sistema de transportes se hacía más digno de confianza. El sindicato también estaba satisfecho puesto que, una vez que el gobierno fuera propietario de las líneas, señalaría tarifas razonables para pagar salarios más altos. Ya no resultaba válido el pretexto político de que el dinero iría a parar a los inversores extranjeros. Por tanto, con esta solución creativa todos ganaban. Esa es la finalidad última de la negociación.

¿Qué es, pues, la negociación? Tras la aparente sencillez de esta pregunta se ocultan dificultades añadidas. De hecho, desde que a finales del siglo XIX se publicaron los primeros trabajos sobre la negociación (Edgeworth, 1881) en el ámbito de la economía, éste ha sido un tema recurrente en varios campos como el de la economía, la matemática aplicada, el derecho, la sociología, las ciencias políticas o la psicología social del trabajo, generalmente, y por desgracia, con poco contacto e intercambio entre los expertos de cada una de estas disciplinas. En todo caso, en las ciencias sociales -y no sólo en ellas- el principal problema que se plantea cuando se trata un tema es el de su definición. Lo mismo pasa en el caso de la negociación. Así, podemos destacar las siguientes, entre otras muchísimas que podríamos haber incluido:

- Y. Thibaud: "La negociación se puede definir como la búsqueda de un compromiso aceptable entre posiciones que son generalmente extremas al principio".

- D.G. Pruitt: "La negociación es una de las formas de toma de decisión en la que dos o más participantes dialogan entre sí en un esfuerzo por resolver sus diferencias de intereses".

- C. Le Bail: "Negociar es superar intereses contradictorios mediante una acción concertada".

- H. Touzard: "La negociación es un procedimiento de discusión que se establece entre las partes adversas por medio de representantes oficiales y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable por todos".

- D.A. Lax y J.K. Sebenius: "La negociación es un proceso de interacción potencialmente oportunista mediante el cual dos o más

partes, con algún conflicto manifiesto, tratan de actuar mejor mediante una acción conjunta de como lo harían de no ser así".

• L. Munduate: "La negociación es un proceso de toma de decisiones en el que dos o más partes interdependientes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses antagónicos".

De todas maneras, como luego veremos mejor, si queremos que las negociaciones en las que participamos sean realmente exitosas, no debemos nunca verlas en términos de ganador/perdedor. "En la mayoría de los casos el preguntar a un negociador '¿Quién está ganando?' es tan inapropiado como el preguntar quien está ganando en un matrimonio. Si usted se hace esa pregunta acerca de su matrimonio, usted habrá perdido ya la negociación más importante -la negociación sobre qué tipo de juego jugar, acerca de la forma en que ustedes se tratan el uno al otro y sus intereses, tanto los compartidos como los diferentes" (Fisher y Ury, 1985, pág. 166). Triunfar en una negociación es, por tanto, "llegar a una situación en la que cada una de las partes pueda decir 'he triunfado', y es más verosímil que cada uno de los dos se sienta llevado a expresar 'hemos triunfado'... Por tanto, para triunfar es preciso querer ganar haciendo ganar al otro. Si la negociación es un éxito para los dos, crea confianza, y es la preparación de un terreno favorable para otras negociaciones. Desde siempre, se admite que el intercambio de la negociación no permite ganar del todo" (Lebel, 1990, pág. 16).

Si saber negociar es algo crucial para tener éxito en casi todos los ámbitos de la vida, en el seno de las organizaciones lo es más aún, si cabe. En efecto, uno de los tipos de poder más efectivos con que cuenta quien detenta la autoridad en una organización, sea ésta del tipo que sea, es el poder de negociación, poder que deriva tanto de su capacidad personal como de la posición que ocupa. "En resumen, tres razones importantes nos llevan a considerar la negociación incluso allí donde las órdenes constituyen una forma posible de tratar con los subordinados. La primera es que la gestión por edicto puede ser ineficaz, particularmente cuando la interdependencia es grande. La segunda es que, incluso cuando las órdenes son útiles, éstas forman sólo una parte del mundo del directivo. Y la tercera es que el ejercicio formal de la autoridad es en sí mismo una parte de una

negociación más amplia" (Lax y Sebenius, 1991, pág. 25). Y es que "el conflicto, la dependencia y las posibilidades de maniobras oportunistas revelan nuevamente que la negociación es un importante componente de la tarea interna del directivo" (Lax y Sebenius, 1991, pág. 27).

Por consiguiente, todo buen negociador, que quiera tener éxito, debe negociar con estas ideas en la mente:

a) No debe haber ganador ni perdedor.

b) Negociar no es imponer tus ideas.

c) Ceder no es perder

Y es que la negociación supone toda una cultura muy particular que, además, varía en cada zona geográfica, como nos recuerda Lebel (1990). Así, un diplomático que dice sí quiere decir quizás; un diplomático que dice quizás quiere decir no; y un diplomático que dice no... no es un verdadero diplomático. Con ello se quiere aludir al hecho de que la diplomacia, que es uno de los oficios más genuinos de la negociación, posee sus técnicas o sus "trucos". Para comprar una alfombra en el mundo árabe, es preciso pasar por todo el ritual del té sin que se haga alusión al motivo de la visita; se quiere crear aquí un clima de cordialidad. Esto corresponde a un ritual que marca el consenso, o sea, la voluntad de dialogar, de recorrer una parte del camino juntos, sin que necesariamente implique la conclusión de un acuerdo. Después hay que negociar el precio, pues aceptar sin más el precio indicado por el vendedor se consideraría como una descortesía. Comprar sin argumentar, sin regatear y sin poner objeciones constituye un menosprecio en algunos lugares. "Todos estos ritos están profundamente enraizados en el proceso fundamental de la negociación. No tenerlos en cuenta es verdaderamente afectar el consenso y, por ello, comprometer seriamente todo el proceso ulterior de la negociación" (Lebel, 1990, pág. 27). Y es que, como señalamos en la Introducción, un buen negociador debe saber contextualizar adecuadamente los procesos de negociación. "El contexto social de una negociación está muy ligado a las etnias, a la política, a la economía y a las religiones. Todo ello crea hábitos de relaciones entre personas que nadie puede infringir, tanto si es miembro de esta sociedad como extranjero" (Lebel, 1990, pág. 30). Así, en los países europeos suelen existir leyes que establecen el derecho a la negociación de los asalariados

(negociación colectiva). Por consiguiente, existe una influencia del contexto que obliga a negociar, lo que es indicativo de la presión del contexto y de su movimiento, al que no es posible oponerse ni resistirse.

En suma, "negociar es simplemente asumir la vida diaria con todas las oposiciones, todas las ocasiones de probar y enriquecer sus ideas y sus opiniones. Es la ocasión de situarse, de valorizarse con relación a los otros proporcionándoles la oportunidad de hacer lo mismo. Es, por consiguiente, concederse una ocasión para progresar y tener más oportunidades de preparar el futuro en lugar de sufrirlo" (Lebel, 1990, pág. 196). Por ello, nuestro éxito en la vida, tanto a nivel interpersonal como familiar o profesional, depende en gran medida de nuestro éxito como negociador. Ahora bien, "los interlocutores de una negociación no tienen los mismos tipos de preocupaciones. Si los sindicalistas razonan en términos de salarios bajos, de desigualdades, de ritmos de trabajo, las direcciones lo hacen en términos de productividad, de competencia, de inversión. Si los vendedores razonan en términos de volumen de ventas y de margen de su empresa, los compradores lo hacen en términos de rentabilidad y de ahorro para la suya. Ni unos ni otros, pues, están dispuestos a aceptar a pies juntillas las declaraciones del otro. La pasión se mete luego de por medio y, levantando un muro de desconfianza entre ellos, les impulsa a suponerse mutuamente toda clase de segundas intenciones" (Laurent, 1989, pág. 108).

De todas formas, la negociación no es en modo alguno una panacea; no es en particular una fórmula que evite a ciencia cierta un conflicto; acordémonos de Maquiavelo: "Lo repito, no se puede evitar una batalla cuando el enemigo la quiere a toda costa". Y en este terreno, convengamos que los interlocutores sociales –y no los "enemigos"- tienen todavía un largo camino que recorrer. Pero no olvidemos que "la civilización de la negociación inaugura otra cultura: la que considera que para que las ideas se confronten no es necesario que las personas se enfrenten; y la que afirma que el enriquecimiento de los seres y de las colectividades que éstos forman se consigue tanto por el intercambio de sus productos como de sus ideas, mientras que el enfrentamiento las hace retroceder. Tal vez haya sido necesario que este peligro mortal amenace a nuestra vieja civilización para que se diera una reacción salvadora. Saber vivir juntos es saber negociar" (Laurent, 1989, pág. 142).

Por otra parte, la negociación ha sido vista e investigada principalmente desde estos dos enfoques o modelos explicativos:

1) Los modelos matemáticos de negociación racional.

Planteados mayoritariamente por economistas y matemáticos, estos modelos han intentado proporcionar estrategias óptimas a seguir para diversas condiciones de negociación. Por consiguiente, son a la vez descriptivos, dado que especifican condiciones y límites que actúan sobre los negociadores, y prescriptivos, ya que concretan los modos de actuación más adecuados para tales condiciones. "Lo primero que habría que destacar de estos modelos es su concepción enormemente restrictiva del fenómeno negociador. Supuestos tales como el monopolio bilateral, la rigidez de los elementos en disputa, la existencia de información perfecta y la determinación de la solución (excepto von Neumann y Morgenstern, y Chamberlain), resultan en auténticos lastres que, aunque facilitan la identificación de posibles soluciones, limitan su poder predictivo a situaciones cuasi-abstractas y totalmente desconectadas de la realidad social (Bercovitch, 1984; Carnevale y Pruitt, 1992; Zartman, 1988). Parece difícil poder defender en la actualidad la aplicación del método matemático para la explicación y predicción de resultados en los procesos negociadores. Incluso aceptando la totalidad de los supuestos de los modelos económicos y matemáticos ¿puede alguien predecir el resultado de las negociaciones entre árabes e israelíes? El economista o matemático que lo consiguiese no sólo se haría acreedor al Premio Nobel sino que habría hallado la panacea que daría solución o explicación a la inmensa mayoría de los conflictos intergrupales. Tampoco parece adecuado aceptar la consideración de los objetivos de los participantes como exclusivamente monetarios o equivalentes a algún bien económico; elementos como el poder o la mejora de las relaciones interpersonales no son fácilmente traducibles a consideraciones económicas (Brown, 1977). En relación con lo anterior, otra suposición de este tipo de modelos cual es el perfecto conocimiento tanto de las alternativas como de los posibles resultados por parte de los sujetos, choca frontalmente con la cruda realidad de la inmensa mayoría de las negociaciones en las cuales no sólo abunda la incertidumbre sino que además la creatividad de los negociadores puede dar lugar a nuevas soluciones inesperadas e impredecibles (Pruitt y Rubin, 1986)" (Remeseiro, 1994, pág. 53). En

definitiva, concluye Remeseiro (1994, págs. 56-57): "resulta curioso observar cómo poco a poco los modelos hasta aquí estudiados se han ido viendo obligados a introducir, cada vez más, conceptos que poco tienen que ver con las matemáticas o la economía para poder dar explicación de un fenómeno tan sumamente complejo e irreductible a simples fórmulas matemáticas como es el proceso negociador. Así, conceptos tales como la actitud hacia la toma de riesgo (impetuosidad-conservadurismo), la evaluación del riesgo, la tendencia a la lucha, la incertidumbre, la manipulación táctica, las cogniciones, etc., son un importante caldo de cultivo para los posteriores desarrollos teóricos que denominaremos enfoques conductuales".

2) La tradición conductual.

Ha sido fundamentalmente descriptiva, pretendiendo realizar no tanto cómo debe ser la negociación cuanto cómo funciona en la realidad. Este modelo fue iniciado en los años sesenta principalmente por economistas interesados por el tema de la negociación laboral (Stevens, 1963; Walton y McKersie, 1965) y continuada sobre todo por psicólogos (Deutsch, 1958, 1980; Brown, 1977; Bazerman, 1983, etc.)(véanse sendas revisiones en Bazerman y Lewicki, 1983, y Carnevale y Pruitt, 1992). Pues bien, como señala Remeseiro (1994), los autores de esta tradición han sido más descriptivos que prescriptivos, aunque, tal como reconocen Carnevale y Pruitt (1992), muchas de sus teorías son lo bastante ricas como para mantener un buen número de prescripciones.

Si nos centramos en el nivel organizacional, Bazerman y Lewicki (1985) plantean que pueden destacarse tres tendencias actuales en el estudio de la negociación (Remeseiro, 1994):

a) Aproximaciones económicas, que han dado lugar a la mayor parte de la literatura sobre el tema, asumiendo que la conducta es racional y, en definitiva, postulan cómo se deberían comportar los negociadores. Podemos identificar dos tendencias dentro de este enfoque: en primer lugar, los economistas experimentales, que tratan de examinar el grado de congruencia entre lo que postulan los modelos teóricos y el comportamiento real de los negociadores, y en segundo lugar, los investigadores que se han dedicado a desarrollar modelos de contingencia prescribiendo

las respuestas adecuadas de un negociador dada la conducta de su oponente; entre estos últimos merece destacarse el modelo de Raiffa (1982) pues es el único que reconoce que el oponente no tiene por qué comportarse necesariamente de un modo totalmente racional. Con respecto a las economistas experimentales, se les suele criticar el hecho de que tiendan a describir la conducta racional, lo cual muchos argumentan que no es descriptivo de la conducta humana real (March y Simon, 1958; Kahneman y Tversky, 1979).

En el presente libro se defenderá justamente la palabra opuesta: aunque a menudo los negociadores pretenden ser racionales e incluso creen serlo, sin embargo no es que sea difícil que el ser humano sea racional, es que es imposible. De hecho, dedicaremos buena parte del libro a mostrar precisamente la irracionalidad humana.

b) Aproximaciones de la teoría de la decisión conductual: los autores de este apartado han realizado dos aportaciones fundamentales al estudio de la negociación: por una parte, han identificado diversos patrones en función de los cuales las decisiones de los negociadores se desvían sistemáticamente de la racionalidad, y, por otra parte, han arrojado nueva luz sobre el impacto que los límites y restricciones de los negociadores pueden tener sobre el resultado negociador (Bazerman, 1983).

c) Aproximaciones psicosociológicas: por último, las aportaciones de la psicología social a este campo provienen en gran medida de los estudios de Deutsch y Krauss (1960, 1962) y de Walton y McKersie (1965). Hay que destacar sus aportaciones con respecto a la distinción entre negociación integrativa y distributiva, la identificación de los problemas creados por la tendencia cognitiva de la mayoría de los negociadores a percibir la negociación como una relación de suma cero (Bazerman, 1983), las estrategias propuestas para superar tales limitaciones (Pruitt, 1983) y el marco psicosociológico para interpretar las conductas tácticas integrativas y distributivas de los negociadores (Pruitt y Rubin, 1986).

5. La irracionalidad como principal enemigo del negociador

Tal vez sea conveniente comenzar este apartado hablando de la *formación de impresiones* dada su crucial importancia para el proceso de negociación. Más específicamente, nuestro comportamiento con cualquier persona dependerá en gran medida de la impresión que de ella nos hayamos hecho (véase Ovejero, 1998, Cap. 1). De ahí ya no sólo la importancia de la formación de impresiones, sino incluso la necesidad de hacernos una impresión lo antes posible, pero, eso sí, con el mayor número de datos que podamos reunir, datos que extraemos de muy diferentes fuentes, pero particularmente de estas tres: a) información sobre la pertenencia a grupos o categorías sociales (sexo, clase social, etc.); b) información sobre las características de personalidad (fundamentalmente, en nuestra cultura, la inteligencia percibida, la amabilidad, o el ser trabajador, servicial, honesto y bondadoso) y sobre otras características como las físicas, principalmente el atractivo físico, que es absolutamente central en nuestra formación de impresiones dada la atracción interpersonal que producen (véase Ovejero, 1998, Cap. 5), pues como han mostrado tantos psicólogos sociales, parece que seguimos el supuesto de que "lo bello es bueno" o, como dice un viejo aforismo, "la cara es el espejo del alma"; y c) información sobre la conducta: obviamente, también van a desempeñar un papel central en nuestras impresiones los comportamientos concretos de las personas. Sin embargo, tampoco debemos olvidar el papel tan importante que en la formación de impresiones desempeña la *comunicación no verbal*. A las personas les interesa controlar o manejar las impresiones que los demás se hacen de ellas, y de esta manera intentar ejercer el poder, persuadir, dar realimentación o engañar. Y generalmente los indicadores no verbales tienen un mayor impacto que los verbales en los cambios de impresiones, siendo responsables de aproximadamente diez veces más variación que los verbales.

En el proceso de negociación va a ser crucial el cómo percibamos a la persona, personas o grupo con quienes tenemos que negociar así como nuestra forma de percibir otros tipos de acontecimientos (la propia situación, etc.) y el cómo recordemos acontecimientos pasados (grado de cumplimiento de acuerdos anteriores, etc.). Sin embargo, todas estas percepciones y recuerdos están fuertemente sesgados, de forma que

pueden interferir muy gravemente en la propia negociación y en nuestra satisfacción con los resultados y con los acuerdos obtenidos. Por tanto, es realmente importante que un buen negociador conozca estos sesgos o errores sistemáticos. Porque eso es un sesgo de percepción: un error sistemático que solemos cometer todos con demasiada frecuencia.

Cuando percibimos y, más aún, cuando nos hacemos una impresión de los demás, no nos conformamos con los datos de que disponemos, sino que, a través de diferentes procesos, *inferimos otros datos* que no están entre las informaciones de que disponemos. Tal proceso de inferencia es básico, pues es lo que nos ayuda a intentar prever la conducta de los demás, a ajustar la información a nuestros intereses y a nuestras ideas, etc. Y es justamente en estos procesos donde realmente cometemos importantes errores, muchos de ellos sin duda sistemáticos. Más en concreto, a partir de una serie de variables psicosociales (necesidades, grupos de pertenencia, estereotipos, etc.), inferimos datos que no están ahí y que "nos interesa" inferir. En este proceso cometemos algunos sesgos de considerable importancia, entre los que destacamos los siguientes (véase Myers, 1995, Caps. 2 y 3, Ovejero, 1999, Caps. 1 y 2 y sobre todo Sutherland, 1996):

1) Sesgo de confirmación.

Consiste en la tendencia a buscar información que confirme nuestras preconcepciones, pues una de nuestras más básicas motivaciones consiste en confirmar nuestras creencias. Por ejemplo, son muchos los varones que están convencidos de que las mujeres conducen mal. Pero tal afirmación no la extraen de los datos pertinentes obtenidos por experiencia, sino que es ya un prejuicio previo y la "experiencia en carretera" la utilizan exclusivamente para confirmar su prejuicio. Vemos lo que nos interesa y luego recordamos sólo parte de lo que vimos, en función también de nuestros intereses y de nuestras creencias y preconcepciones. Así, quien esté convencido de que, efectivamente, las mujeres conducen mal, de diez infracciones de conducción en mujeres, verán todas y las recordarán, con pelos y señales, durante mucho tiempo. En cambio, de otras diez infracciones realizadas por varones, sólo verán algunas, restarán gravedad a otras y, finalmente, con el tiempo tenderán a olvidar la mayoría. Con ello, una temporada más tarde no tendrán dudas: su experiencia en carretera les dice, sin ningún género de

dudas, que las mujeres conducen mucho peor que los hombres. Buscamos la información y buscamos a las personas que nos ayuden a mantener una autoimagen positiva. Nos encanta comprobar que tenemos razón y que nuestras creencias son las acertadas, y para ello tergiversamos la realidad haciendo que coincida con nuestras creencias y con nuestras teorías.

2) Sesgo de perseverancia en la creencia:

Consiste en la persistencia de nuestras creencias y concepciones iniciales, incluso cuando los fundamentos en que se basaban han quedado desacreditados. Por eso resulta sorprendentemente difícil demoler una creencia falsa una vez que la persona ha elaborado una razón fundamental en que apoyar tal creencia. Pero lo grave es que tendemos siempre a buscar razones en las que apoyar nuestras creencias. Por ejemplo, Anderson, Lepper y Ross (1980), después de dar a sus sujetos dos casos concretos para que los examinaran, les pidió que decidieran si las personas que asumen riesgos serían buenos o malos bomberos. A unos se les daba un caso en el que se observaba que era bueno asumir riesgos mientras que a los otros se les daba el caso opuesto en el que se mostraba claramente que era peligrosísimo para un bombero asumir riesgos. Después se les pidió que escribieran las razones por las que ellos creían que era así, con lo que cada grupo se formó una teoría opuesta respecto a este tema, de tal forma que incluso cuando la información fue desacreditada al explicarles que los datos del caso habían sido inventados por el experimentador con el simple propósito de la investigación, los sujetos continuaron creyendo que *"su teoría"* era cierta. Una implicación de esto es que cuanto más examinamos nuestras propias teorías y explicamos cómo podrían ser ciertas, más nos vamos cerrando a la información que desafíe nuestras creencias.

Por ejemplo, una vez que consideramos por qué un acusado podría ser culpable o por qué alguien de quien tenemos una primera impresión negativa actúa de esta manera, más se consolida nuestra opinión, incluso desafiando toda evidencia contraria. Así, si nos dicen que se ha descubierto que fue un compañero nuestro quien venía robando desde hace dos años en la Facultad, enseguida vamos construyendo una teoría que facilite una explicación coherente de tal hecho, y para ello nos iremos formando una

impresión negativa de tal compañero, iremos recordando algunas de sus conductas y de sus actos que parecían explicar su personalidad "ladrona", etc. Si unas semanas después nos dicen que era un error, que el ladrón no era él, sino otra persona, ajena a la Facultad, pero que coincidía en el nombre, será ya difícil borrar la imagen negativa que de él nos habíamos hecho. Sabré que no fue él quien robó, pero sigo convencido de que podría muy bien haber sido. En esto se basa la conocida frase de "difama, que algo queda". Pero es más: no queda algo, queda muchísimo, casi todo. Y es que nuestras creencias y expectativas afectan poderosamente la manera en que percibimos e interpretamos los acontecimientos. Somos prisioneros de nuestros propios patrones de pensamiento. Y todo ello porque, y esto es uno de los pilares fundamentales que nos ayudan a entender toda la psicología, *nuestras preconcepciones controlan nuestras interpretaciones y hasta nuestros recuerdos*. La realidad la vemos siempre a través de nuestra percepción, de nuestras categorías, de nuestras creencias e interpretaciones previas. Y a su vez nuestras creencias moldean nuestras interpretaciones. Así, en un interesante estudio, Rothbart y Birrell (1977) presentaron a sus sujetos la foto de un hombre para que evaluaran su expresión facial. A la mitad se les dijo que se trataba de un líder de la Gestapo y que era responsable de horribles experimentos médicos en un campo de concentración. A la otra mitad se les dijo que se trataba de un líder antinazi clandestino y que había salvado a miles de judíos. Pues bien, ante la misma fotografía de la misma persona, los sujetos del primer grupo juzgaron que su expresión facial era cruel, mientras que los del segundo la juzgaron amable y simpática. Y lo más grave, como dijimos antes, es que resultará difícil que cambien estas impresiones. Ahora bien, ¿podemos evitar este sesgo y sus terribles consecuencias? Existen básicamente dos formas: la primera, muy socorrida pero poco eficaz y totalmente insuficiente, consiste en intentar ser objetivos y no tener prejuicios; la segunda, mucho más eficaz y menos utilizada, consiste en intentar explicar, buscando razones para ello, cómo podrían no ser acertadas mis creencias y sí las contrarias. Así, incluso experimentalmente encontró Anderson que intentar explicar por qué una teoría opuesta a la nuestra puede ser cierta reduce e incluso elimina el sesgo de la perseverancia en la creencia. Por consiguiente, sería un sano ejercicio contra la intolerancia en nosotros mismos el obligarnos, al menos de vez en cuando, a explicar por qué la creencia opuesta a la nuestra podría ser cierta.

3) Heurístico de disponibilidad.

Consiste en una regla empírica, altamente falible, que juzga la probabilidad de las cosas en términos de su disponibilidad en la memoria, es decir, es la información más accesible en nuestra mente en el momento de hacer la inferencia la que con más probabilidad será considerada como información relevante a tener en cuenta, ignorando otras informaciones (Tversky y Kahneman, 1973): no tenemos en cuenta los hechos reales, sino los que nos producen mayor impresión o los primeros que se nos ocurren. Así, si preguntamos si en castellano hay más palabras que empiezan con la letra r (rueda) o que tienen la r en tercera posición (por ejemplo, carburante), casi todo el mundo responde, erróneamente, que son más las que empiezan con r. El error se debe a que las palabras, tanto en los diccionarios como en la mente, están ordenadas por su letra inicial, y nos vienen antes a la memoria: *están más disponibles.* Ello explica también que ciertos números de lotería no se compren (¿compraría el lector los números 00001 ó 77777 en la Lotería Nacional?)

Veamos otro ejemplo: si un estudiante ha aprobado las pruebas de selectividad y está dudando entre estudiar Psicología o Medicina, y recuerda el caso de un amigo suyo que tuvo una muy mala experiencia en Medicina, muy probablemente se matriculará en Psicología. Si un empresario tiene que negociar el convenio y este año lo tiene que hacer con el sindicato que ganó las últimas elecciones sindicales en su empresa, y recuerda que hace unos años tuvo una mala experiencia con un representante del mismo, probablemente se dispondrá negativamente a afrontar el proceso negociador. Este heurístico explica, al menos en parte, por qué tenemos más miedo a tener un accidente en avión que en coche, cuando realmente la probabilidad de accidente es mayor en el coche que en el avión, o por qué los padres y madres tienen más miedo a que su hija muera asesinada y violada un sábado que sale de fiesta por la noche a que muera en accidente de coche, cuando realmente la probabilidad de morir en accidente de coche es mucho mayor que la de morir asesinada. Y es que, sobre todo debido al eco que de tales hechos se hacen los medios de comunicación, el accidente de avión o la muerte por asesinato tras violación nos vienen enseguida a la mente, están más disponibles.

4) Sesgo de la "memoria adaptativa".

En todo este engranaje sociocognitivo que estamos viendo, también la memoria, como no podía ser de otra manera, desempeña un papel crucial. Y es que la memoria no es un asunto meramente biológico, ni siquiera sólo psicológico o individual, sino que es abiertamente *social* (véase Ovejero, 1997, Cap. 9). Nuestros recuerdos no son copias de experiencias que permanecen en depósito en un banco de memoria, sino que *los construimos* o, al menos, los reconstruimos en el momento de la recuperación, del recuerdo, ya que la memoria implica razonamiento retrospectivo. Más en concreto, como un paleontólogo que infiere la apariencia de un dinosaurio a partir de fragmentos de hueso, reconstruimos nuestro pasado distante combinando fragmentos de información mediante el empleo de nuestra situación actual. Es más, nuestros recuerdos suelen ser muy ambiguos y fragmentarios, y lo que hacemos a la hora de recordar es completar tales fragmentos con aquello que "nos interesa", para adaptarlos a nuestra situación actual: *recordamos más fácilmente lo que nos interesa* y además, también, aquello que *está más disponible,* como vimos antes. Revisamos, casi siempre de forma no consciente, nuestros recuerdos para *adaptarlos* a nuestro conocimiento y estado actual.

McFarland y Ross (1985) encontraron empíricamente que incluso revisamos nuestros recuerdos acerca de otras personas conforme cambian nuestras relaciones con ellas. En efecto, estos autores pidieron a sus sujetos que calificaran a sus parejas estables. Dos meses después repitieron la misma evaluación. Pues bien, quienes seguían igual de enamorados o más que antes tendían a recordar amor, mientras que quienes ya habían roto tenían una mayor probabilidad de recordar que su pareja era, ya entonces, egoísta y de mal carácter.

En esta misma línea, pero más contundente aún, es el estudio de Holmsberg y Holmes (1992), en el que encuestaron a 373 parejas de recién casados y todos ellos, obviamente, declararon ser muy felices y estar encantados con sus parejas. Se les volvió a encuestar dos años después, encontrando que aquéllos cuyo matrimonio se había deteriorado recordaban que las cosas siempre habían ido mal ya desde el principio, cosa que no concordaba con lo que habían dicho dos años antes. Esto parece mostrar,

como ya dijimos, que cuando los recuerdos son vagos, como suele ocurrir, los sentimientos e intereses actuales guían nuestros recuerdos, modificándolos en la medida de nuestros intereses actuales. Eso ocurre cuando decimos que antes llovía más que ahora o que los veranos eran más calurosos. Independientemente de que ello sea o no cierto, la cuestión es que resulta prácticamente imposible saberlo por nuestros recuerdos, dado que nuestra memoria es más flaca de lo que creemos. Lo que ocurre en todos estos casos es que, como afirma el psicólogo Anthony Greenwald (1980), al igual que hacen los dictadores cuando llegan al poder, también todos nosotros tenemos un "yo totalitario" que revisa el pasado para adaptarlo a nuestras opiniones, intereses y emociones presentes. Por eso recibe el nombre de *presentismo*.

En resumidas cuentas, la memoria es flaca y nos acordamos de muy pocas cosas, además de que es interesada. Pero, además, es que suelen recordarse más los acontecimientos que nos impactaron, en general los más extremos, por lo que, por ejemplo, nos acordaremos siempre del día que cayó una gran nevada cuando éramos pequeños o del día aquél que tanto calor pasamos, pero no nos acordamos ya de los miles de días en que no hizo un calor ni un frío exagerados. Pero lo peor consiste en que permitimos que esos recuerdos fragmentarios de acontecimientos extremosos nos convenzan de que así eran antes las cosas, en que permitamos que esos recuerdos influyan tan poderosamente como suelen hacerlo en nuestras creencias y en nuestras teorías implícitas y, por tanto, también en nuestras futuras percepciones. Sin embargo, para saber realmente si, por ejemplo, antes llovía más o menos que ahora sólo tenemos un camino: examinar los datos de los institutos meteorológicos y al final comparar los resultados. Como eso es imposible hacerlo mentalmente a lo largo de los años, nos dejamos guiar por nuestros prejuicios y nuestras preconcepciones que siempre suelen, obviamente, confirmarse. Si no se lleva un registro cuidadoso, resulta imposible detectar la relación entre dos hechos. Por eso tardaron tanto tiempo los médicos en encontrar la relación entre el hecho de fumar y el cáncer de pulmón, e incluso en muchas culturas se tardó muchos siglos en encontrar la relación entre la copulación y el embarazo. Por ello, nuestra memoria puede incluso ser manipulada.

Veamos un ejemplo: en un estudio ya clásico, Elizabeth Loftus (1979) mostró a sus sujetos un vídeo de un accidente de coche: a unos les preguntó: "¿A qué velocidad iban los coches cuando se estamparon el uno contra el otro?", mientras que a otros: "¿A qué velocidad iban los coches cuando chocaron?". La velocidad media que dio el primer grupo fue de 41 millas por hora, mientras que el segundo dio 34. Una semana después se preguntó a los sujetos si habían observado la presencia de cristales rotos a consecuencia del accidente. El doble de sujetos del primer grupo que del segundo afirmó, erróneamente, que la había observado. La sugerencia de que los coches iban muy deprisa llevó a los sujetos a inventarse la presencia de cristales rotos. Pero esta autora prosiguió el experimento mostrando a otro grupo de sujetos un vídeo de un accidente de coche en el que se atropellaba a un peatón. Un coche verde pasaba por delante sin detenerse. A algunos sujetos se les interrogó acerca de un supuesto coche azul que no se había detenido. Más adelante recordaron, erróneamente, que el color del coche no era verde sino azul. Loftus consiguió que también se inventaran un imaginario granero en las inmediaciones del accidente simplemente mencionándolo en las preguntas. Los sujetos no trataban de agradar a la experimentadora no contradiciendo sus sugerencias, puesto que, al ofrecerles una sustanciosa recompensa por la exactitud de sus informes, cometieron los mismos errores. "El concepto del poder de la sugestión no es nuevo, pero esta demostración es particularmente convincente. Los resultados no sólo indican que la forma de plantear una pregunta influye de modo irracional e inconsciente, sino que pone en duda los sistemas de interrogatorio de las justicia... El resultado de un juicio puede depender de la habilidad de cada abogado para plantear las preguntas" (Sutherland, 1996, pág. 268). También se puede manipular las respuestas de los demás a través del llamado anclaje, que luego veremos mejor y que tan interesante es en el campo de la negociación.

Una implicación de lo que acabamos de ver está en que uno de los grandes riesgos y peligros de la toma de decisiones es que quien las toma suele ser extremadamente reacio a modificarlas, incluso en el caso de disponer de pruebas apabullantes de que se equivoca. "Ahora bien, la falta de disposición a renunciar a las propias opiniones es característica de todas las profesiones y condiciones sociales. Lleva a los médicos a no modificar un

diagnóstico claramente equivocado; produce graves injusticias, como en el caso del Ministro del Interior que se niega durante años a revisar los casos de gente inocente que ha sido condenada; hace que los científicos se aferren a teorías que han demostrado ser falsas" (Sutherland, 1996, pág. 160). Por razones esencialmente psicosociológicas (autoestima, etc.) nos cuesta mucho también cambiar nuestras creencias y opiniones. Entre otras, dos razones influyen aquí poderosamente: a) Cuando tenemos una creencia, la que sea, hacemos todo lo posible por ignorar las pruebas que la refutan (incluso cuando el propio prestigio y autoestima no están en juego); y b) Incluso cuando hay pruebas en contra, nos negamos a creerlas.

Veamos este ejemplo (Snyder y Swann, 1978): Un grupo de sujetos tenía que entrevistar a un cómplice del experimentador para averiguar si era una persona extrovertida, y el otro grupo, para descubrir si era introvertida. Ambos grupos tendían a hacerle preguntas en la línea de la hipótesis propuesta. Por ejemplo, los que tenían que demostrar la hipótesis de la extroversión preguntaban: "¿Te gusta ir a fiestas?", en tanto que la pregunta del otro grupo era: "¿Te desagradan las fiestas ruidosas?". En ambos casos, una respuesta afirmativa confirmaba las hipótesis.

Por otra parte, el conocimiento general de la estadística suele ser rudimentario o inexistente. E incluso tiene muy mala prensa la estadística. Suele decirse con frecuencia que "la estadística puede demostrar cualquier cosa". Y ello es cierto, pero sólo cuando es utilizada de forma incorrecta y poco racional, e incluso interesadamente, con personas poco racionales. Veamos un par de ejemplos: en el primero, Kahneman y Tversky, (1972) dijeron a sus sujetos que había dos hospitales en una ciudad, uno grande en el que se producía una media de 45 nacimientos diarios, y otro más pequeño en el que la media era de 15 nacimientos al día. Si a lo largo del año nace igual número de niñas que de niños, se preguntó a los sujetos en cuál de los dos hospitales habrá más días en que el 60% de los bebés que nazcan serán varones. Pues bien, la mayoría de los sujetos contestaron que no había diferencia, cuando en realidad en el hospital pequeño hay el doble de días en que el 60% de los bebés son varones. Obviamente, cuanto mayor sea el número de nacimientos mayor será la probabilidad de que el porcentaje de niños y niñas se acerque a la media. En el segundo ejemplo (Tversky y Kahneman, 1982), los sujetos tenían que imaginar una urna con

bolas rojas y blancas, de las que dos tercios eran de un color y el tercio restante del otro. Se les decía asimismo que el sujeto A extrae cinco bolas, cuatro de las cuales son rojas, mientras que el sujeto B extrae veinte bolas de las que doce son rojas, y se les pregunta cuál de los dos sujetos, A o B, estará más seguro de que los dos tercios de las bolas sean rojas. Pues bien, la mayoría cree que es el sujeto A, porque extrae una proporción mayor de bolas rojas. Pero es una respuesta equivocada.

Finalmente, para tener esto más claro, veamos tres nuevos ejemplos de mala interpretación de las pruebas. Como luego veremos, a menudo distorsionamos las pruebas para hacerlas coincidir con nuestras propias creencias, con nuestras ideas preconcebidas. Pero es que hay más: malinterpretamos sistemáticamente las pruebas incluso cuando carecemos de ideas preconcebidas. Veamos este ejemplo tomado de Kahneman y Tversky (1973): "Mi vecino de Londres es catedrático. Le gusta escribir poesía, es bastante tímido y es bajo", y seguidamente se nos pregunta si es más probable que sea catedrático de chino o de psicología. La mayoría de las personas responde, equivocadamente, que de chino. La respuesta correcta es que es más probable que sea catedrático de psicología, por la sencilla razón de que en Londres hay muchos más catedráticos de psicología que de chino. Ahora bien, como la descripción que se nos dio parece ser representativa de un catedrático de chino, las personas llegan a la precipitada conclusión de que se trata de uno de ellos, sin pararse a pensar el escaso número de catedráticos de esa materia.

Pero veamos más sistemáticamente todo esto, dada su enorme importancia tanto para la vida cotidiana en general, como en particular para el mundo laboral, especialmente para la toma de decisiones y sobre todo para el tema de la negociación, donde, por ejemplo, según se nos presenten los datos podemos aceptar o no aceptar un acuerdo para nosotros perjudicial. Me propongo mostrar que las personas somos mucho menos racionales de lo que suele creerse: *todos* somos irracionales parte del tiempo, y cuanto más complejas sean las decisiones que hay que tomar más irracionales seremos. Ello se debe a dos razones fundamentalmente: la primera, fácilmente aceptada, es que la *emoción* nos impide razonar adecuadamente; pero la segunda es más importante: existen muchos defectos inherentes a nuestra forma de pensar que la hacen poco racional e incluso, con frecuencia, abier-

tamente irracional. Estos defectos o sesgos es lo que estamos viendo. Pero antes de seguir hagamos dos distinciones fundamentales: a) Es importante distinguir la irracionalidad de la ignorancia, que también existe en alto grado, pero es ya otra cosa; y b) hay que diferenciar, también claramente, entre irracionalidad y mero error. Para ser irracional, la acción tiene que realizarse *deliberadamente.* Pero un error cometido involuntariamente no es un error irracional, aunque sea un error. La irracionalidad es producto de una forma de pensar caracterizada por una gran cantidad de sesgos profundamente enraizados en nosotros, que son la consecuencia de la *naturaleza socioafectiva* del ser humano. De ahí que la irracionalidad sea muy habitual, demasiado habitual, y sus consecuencias muy perjudiciales, incluso a veces extremadamente graves.

Pero ¿qué entendemos por *irracionalidad?* Hacerse ilusiones y engañarse a uno mismo puede contribuir a ser feliz y, en este sentido, serían medios racionales para obtener un fin. Pero, en sentido estricto, suele definirse la irracionalidad como "el hecho de llegar a conclusiones que no se pueden justificar por el conocimiento que se tiene" (Sutherland, 1996, pág. 23). En la medida en que distorsionamos nuestra visión del mundo o de nosotros mismos estamos pensando de forma irracional. "Resumiendo, vamos a considerar irracional todo proceso de pensamiento que lleve a una conclusión o decisión que no sea la mejor a la luz de las pruebas de que se dispone y teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo" (Sutherland, 1996, pág. 23). Y ello es producto o consecuencia directa de los sesgos de que antes hablábamos. En efecto, todos estos sesgos que estamos analizando están estrechamente relacionados entre sí, y todos van dirigidos a *defender nuestros intereses, principalmente psicológicos,* que podríamos resumir en la necesidad que todos tenemos de poseer una *autodefinición positiva*. Y para ello *exageramos nuestra confianza* en nosotros mismos (en nuestros juicios, etc.), lo que, a su vez, nos lleva al *sesgo de la visión retrospectiva,* según el cual tendemos a exagerar nuestra capacidad para predecir lo que sucederá, pero después de que ya ha sucedido ("ya lo decía yo"), para lo que sesgamos nuestra percepción, a través sobre todo del *sesgo de confirmación,* y hasta nuestros recuerdos (*sesgo de la memoria adaptativa*), con lo que creemos controlar los acontecimientos (*correlación ilusoria,* que es la tendencia a ver relaciones de causalidad allí donde no existen) y por ello también nos cuesta tanto

modificar nuestras creencias y nuestras preconcepciones (*sesgo de perseverancia en la creencia*) y siempre con el *heurístico de disponibilidad* en medio.

Pero nuestra irracionalidad es aún más sorprendente. Por ejemplo, nuestra capacidad de inferir algo a partir de otra cosa *desaparece al incluir información irrelevante,* lo que es algo altamente irracional. Así, a los sujetos, estudiantes de Asistencia Social (Nisbett y Lemley, 1979), se les dio información sobre un cliente supuesto que creía tener un problema emocional y se les dijo que tal cliente "tenía fantasías sexuales sadomasoquistas", los sujetos creyeron probable que sometiera a niños a abusos deshonestos. Pero cuando a la otra mitad de los sujetos se les dijo que el cliente "tenía fantasías sexuales sadomasoquistas, reparaba coches antiguos en su tiempo libre y una vez se fugó del colegio", la probabilidad de que creyeran que sometía a los niños a abusos deshonestos disminuyó considerablemente. Sin embargo, la información añadida era totalmente irrelevante con respecto a las tendencias sexuales del cliente. Su normalidad llevó a los sujetos a creer que no era un desviado sexual, cuando, por lo que sabemos, los que abusan de los niños tienen la misma probabilidad de reparar coches antiguos que cualquier otra persona.

De otro lado, las estadísticas no son mentiras, pero sí son altamente peligrosas, principalmente por dos razones: primera, por la dificultad de interpretarlas, y segunda por la consiguiente facilidad para su manipulación. Es que incluso personas entrenadas en la interpretación de estadísticas cometen errores de bulto. Así, en un trabajo de Kahneman y Kversky, al personal y a los estudiantes de la Facultad de Medicina de la Universidad de Harvard, probablemente la institución médica más prestigiosa del mundo, se les preguntó qué porcentaje de pacientes que dieran positivo en la prueba de una enfermedad la tendrían realmente, teniendo en cuenta que se presentaba en una de cada mil personas y que el 5% de las que no la tenían daba positivo en la prueba. Aproximadamente la mitad de los 60 sujetos respondió que el 95% y sólo once dieron la repuesta correcta: un 2%. Es evidente que una elevada inteligencia no impide cometer importantes errores de probabilidad. Además, existen también graves "errores de muestreo" que nos hace emitir juicios irracionales. Así, como antes vimos, prestamos más atención a la información de una persona que tenemos delante o que conocemos que a los datos estadísticos. Si, por ejemplo, nos

dicen que estadísticamente el 90% de los funcionarios están satisfechos con su trabajo, pero conocemos a dos que no lo están, daremos probablemente más verosimilitud a estos dos casos que al 90% de la estadística. Pero es que a veces los datos de muestras no representativas nos influyen incluso después de saber que no son representativas. Por ejemplo, en un experimento, los sujetos vieron un vídeo de una entrevista con una persona que fingía ser funcionario de prisiones. A la mitad de los sujetos se les mostró un carcelero totalmente inhumano que calificaba a los presos de animales, sin posibilidad de redención. A la otra mitad se les mostró un carcelero humanitario que creía en la rehabilitación de los presos. Dentro de cada grupo de sujetos, a unos se les dijo que el funcionario que habían visto era típico, a otros que no lo era en absoluto y a otros no se les dio ninguna información al respecto. Pues bien, la información sobre su grado de representatividad no supuso prácticamente diferencia alguna en la influencia del vídeo sobre la opinión de los sujetos con respecto al sistema de prisiones. La mayoría de los que vieron al carcelero agradable creía que, en su conjunto, los carceleros trataban a los presos con justicia y se preocupaban de su bienestar, mientras que los que habían visto al desagradable creían exactamente lo contrario. O sea, que incluso cuando se advierte que un único caso llamativo no es representativo, se tiende a creer que lo es y a juzgar a toda la población, en este caso a los funcionarios de prisiones, de la misma manera. Y es que, como subraya Sutherland (1996, pág. 250), "basar los juicios en una muestra demasiado pequeña o sesgada desempeña un papel importante en las creencias irracionales y, como hemos visto, es parcialmente responsable de los estereotipos". Además, como nuevamente escribe Sutherland (1996, pág. 39), "las estadísticas son abstractas y carecen de color, razón por la que la mayor parte de las personas no les presta atención. Saber que fumar multiplica por diez el riesgo de padecer cáncer de pulmón tiene poca influencia. Quienes dejan de fumar suelen hacerlo cuando se produce un hecho aislado dramático; por ejemplo, si sufren neumonía y el médico les dice que es probable que la esté produciendo un cáncer o si un amigo íntimo muere de cáncer de pulmón. Cabría pensar que la razón de que el hábito de fumar haya disminuido en mayor medida entre los médicos que entre la población en general es que son más inteligentes y conocen las cifras de mortandad que causa el tabaco, además de querer predicar con el ejemplo ante sus pacientes. Sin embargo, una encuesta a

gran escala realizada a médicos demostró que se trata de una visión muy idealizada. Han dejado de fumar los médicos que han estado más expuestos a los efectos del tabaco, por ejemplo los especialistas del aparato respiratorio y los cardiólogos. Pero el hecho de fumar se ha reducido mucho menos en otras especialidades y en los médicos de cabecera. Las estadísticas sobre el tabaco no tienen, ni siquiera para los médicos, la misma inmediatez que ver morir a alguien a causa del hábito de fumar".

Pero para que el lector constate mejor nuestro grado de irracionalidad, veamos este experimento de Tversky y Kahneman (1973): se les leyó a los sujetos listas de nombres de hombre y de mujer, algunos de ellos ficticios, otros de personas famosas. Todos constaban del nombre y el apellido, por lo que el género era evidente. Cada lista contenía aproximadamente un 50% de nombres femeninos y un 50% de nombres masculinos, y los sujetos tenían que juzgar si había más nombres de hombre o de mujer. Cuando los hombres eran todos famosos, como Winston Churchill o John Kennedy, y las mujeres no eran conocidas, los sujetos creyeron que había más hombres que mujeres, y al revés cuando las mujeres eran famosas y los hombres desconocidos. Los nombres de personas importantes producían mayor impresión, *estaban más disponibles* que los de personas desconocidas, y los juicios se basaban en este factor más que en la frecuencia real de los hombres y mujeres de las listas. Y más claramente aún se constata nuestra irracionalidad, si cabe, en este último experimento (Sutherland, 1996, pág. 30): dos grupos de sujetos tuvieron que aprender una lista de palabras que eran iguales en los dos grupos, exceptuando cuatro de ellas que, en el caso del primer grupo, eran términos elogiosos (audaz, seguro de sí mismo, independiente y tenaz) mientras que en el segundo eran términos negativos (descuidado, altivo, distante y obstinado). Pues bien, tras aprender la lista, todos los sujetos leyeron un relato corto sobre un joven que tenía aficiones peligrosas, poseía un elevado concepto de sus capacidades, tenía pocos amigos y rara vez cambiaba de opinión después de haber tomado una decisión. Por último, los sujetos tuvieron que evaluarlo. Aunque se había dejado muy claro que la lista anterior de palabras no tenía nada que ver con el joven de la historia, los que habían aprendido los adjetivos favorables expresaron una opinión mucho más positiva sobre él que los que habían aprendido los adjetivos desfavorables. Parece evidente que ello se producía porque las palabras de la lista "estaban disponibles en sus mentes"

¿Podemos hacer algo para evitar o reducir esta irracionalidad y sus, con frecuencia, catastróficas consecuencias, por ejemplo, para los procesos de negociación? Stuart Sutherland nos da algunos consejos útiles (1996, pág. 48):

- Nunca base un juicio o una decisión en un único caso, por sorprendente que sea.
- Al formarse una impresión de una persona (u objeto), trate de analizar sus diversas cualidades sin permitir que ninguna de las que destacan (sea buena o mala) influya en su opinión sobre las restantes. Puede que esto peque de frialdad, pero es importante en situaciones en que, como en una entrevista o en un diagnóstico basado en un conjunto de síntomas, el juicio pueda afectar seriamente a la persona que se juzga.
- Cuando se le presente información relacionada, posponga el juicio hasta el final; trate de conceder la misma importancia al último elemento que al primero.
- Evite la información que le pueda predisponer a favor o en contra; por ejemplo, al juzgar si hay que publicar un libro o un artículo, intente no saber el nombre del autor hasta haberse formado su propia opinión del trabajo.

6. Errores irracionales más frecuentes en la negociación

Después de ver los sesgos perceptivos y cognoscitivos que suelen cometerse, ahora veamos los que, basados generalmente en aquéllos, son más frecuentes en los procesos de negociación. Negociar racionalmente significa saber llegar al mejor acuerdo posible, no a cualquier acuerdo, y para ello todo negociador deberá evitar la irracionalidad en las decisiones, máxime cuando, como sabemos, se producen serias y frecuentes distorsiones irracionales en este campo. Para evitarlas, en su estupendo libro sobre negociación, introducen Bazerman y Neale (1993) dos estrategias; la primera ayuda a percibir los errores comunes que se cometen al negociar, mientras que la segunda identifica modos de eliminar esos errores y ofrece un marco directo que ayuda a convertirse en un negociador más racional. En todo caso, tengamos presente que los negociadores cometen, con más frecuencia de la que ellos mismos estiman, algunos errores que son realmente importantes en los resultados finales de la negociación, entre los que debemos destacar los siguientes (Bazerman y Neale, 1993):

1) La escalada irracional del compromiso.

A menudo las personas se comportan de forma no congruente con sus intereses, como cuando, por ejemplo, seguimos irracionalmente un curso de acción inicial. En concreto, con Bazerman y Neale (1993, pág. 29) definimos la escalada irracional como la continuación de una línea de acción elegida previamente, a pesar de que racionalmente sea poco recomendable. Así, la persistencia mal dirigida puede conducir a la dilapidación de tiempo, energía y dinero (Tyler y Hastic, 1991). Cuando eso ocurre, hay que saber reconocer el tiempo y el dinero ya invertidos como dilapidados por culpa del error inicial. No se pueden recuperar y no se deben tener en cuenta al elegir futuras líneas de acción. El punto de referencia para la acción tiene que ser el presente, lo que no es tan fácil de hacer, pues una vez comprometidos con una línea de acción, cuesta mucho reconocer el error y dar marcha atrás, por lo que se siguen asignando recursos de modo que se justifique una elección previa. Un ejemplo claro de ello es la llamada subasta de un billete de 20 dólares. Imagínese el lector que está en una habitación con treinta personas. Frente a ellas, alguien coge un billete de 20 dólares y

anuncia lo siguiente: "Voy a subastar este billete de 20 dólares. Todos pueden participar o limitarse a observar. Se podrán hacer ofertas en múltiplos de un dólar; quien ofrezca la cifra más alta se llevará el billete. Pero esta subasta se caracteriza por una regla especial: quien haya hecho la oferta inmediatamente inferior a la más alta también pagará la cantidad que ofreció, aunque, naturalmente, no se quedará con el billete de 20 dólares. Por ejemplo, si José ofrece tres dólares y Juan cuatro, y la subasta se detiene ahí, entonces yo pagaré a Juan 16 dólares (20 menos 4), pero José, que ha hecho la oferta inmediatamente inferior, deberá pagarme a mí tres dólares". Pues bien, ¿hasta cuántos dólares (o euros) ofrecería usted como máximo? ¿empezaría usted la subasta ofreciendo un dólar? (tome estas decisiones antes de seguir leyendo).

Martín Shubik (1971), el introductor de este juego, realizó esta subasta con banqueros, consultores, médicos, profesores, abogados y una gran variedad de otros ejecutivos, encontrando que la pauta siempre era la misma: las ofertas se sucedían rápidamente hasta alcanzar de 12 a 16 dólares, momento en el que todos solían desertar, excepto los dos que habían ofrecido más dólares. Éstos no suelen advertir la trampa, de forma que si uno ha ofrecido 16 dólares y el otro 17, el primero tiene que ofrecer 18 o perder 16. Cuando las ofertas suben a 19 y 20 dólares, sorprendentemente la justificación para ofrecer 21 dólares es muy similar a la de todas las decisiones previas: uno puede aceptar una pérdida de 19 dólares o seguir pujando con la esperanza de reducir la pérdida. Desde luego, el resto del grupo se parte de risa cuando las ofertas superan los 20 dólares, cosa que casi siempre ocurre. Es obvio que la puja es resultado de una acción irracional. De hecho, no son infrecuentes las ofertas finales de entre 30 y 70 dólares. Es más, Shubik y sus colegas llegaron a vender el billete de 20 dólares por 407 (las ofertas finales fueron de 204 y 203 dólares), confesando que en sólo cuatro años llegaron a ganar más de 10.000 dólares realizando estas subastas en los cursos que impartían sobre negociación.

Este paradigma de la subasta de dólares ayuda a explicar por qué las personas intensifican su compromiso con un curso de acción elegido previamente. Los participantes entran en la subasta con toda ingenuidad, esperando que las ofertas no superen el valor verdadero del objeto, es decir, los 20 dólares: "Después de todo ¿quién ofrecería más de 20 dólares por 20

dólares?". La ganancia potencial, junto con la posibilidad de "vencer" en la puja, bastan para inducir a participar. Después de hacer la oferta, sólo hay que añadir unos pocos dólares más para seguir en el juego, en lugar de aceptar una pérdida segura. Este razonamiento tan poco racional, junto con una intensa necesidad de justificar el hecho mismo de haber participado, hace que la mayoría de los participantes continúen pujando. Está claro que cuando otro hace una oferta crea un problema. Y se puede pensar que una nueva oferta hará que la otra persona abandone. Si los dos piensan lo mismo, el resultado es catastrófico. Pero si no se sabe qué esperar del otro jugador, continuar pujando no es del todo erróneo (en parte, es esta misma explicación la que nos ayuda a entender que, en el famoso experimento de Milgram, dos tercios de los sujetos llegaron a administrar descargas eléctricas de hasta 450 voltios a una persona inocente que no les había hecho nada). ¿Cuál es, entonces, la solución para el participante? La clave está en reconocer la subasta como una trampa y abstenerse de pujar. Los negociadores eficaces tienen que aprender a identificar las trampas. Una estrategia consiste en examinar la decisión desde la perspectiva de los otros. En la subasta del billete, esta estrategia revela en seguida que el remate les parece a los otros participantes tan atractivo como a uno mismo. Sabiendo esto, podemos predecir qué sucederá y no entrar en el juego.

Ahora bien, ¿por qué se produce tal escalada? Para reducir nuestra probabilidad de caer en esta escalada irracional hay que comprender los factores psicológicos que la alimentan. Cuando uno elige una línea de acción, la percepción y el juicio se vuelven tendenciosos, lo que lleva a tomar decisiones irracionales para conocer las impresiones de los demás y conduce a una espiral creciente de competencia negativa. Cuando alguien toma una decisión, buscará datos que la justifiquen, como en 1957 demostró Festinger en su Teoría de la disonancia cognoscitiva. Más aún, ¿buscaría usted datos que respalden su decisión, antes de asumir su compromiso final? La mayoría de las personas lo hacen. ¿Busca usted, en cambio, datos que puedan desaconsejarle esa elección? La mayoría no lo hace. "Hay que reconocer esta tendencia y estar alertas a la información adversa tanto como a la confirmatoria que buscamos intuitivamente. Es útil establecer sistemas para controlar nuestras percepciones antes de formular juicio o decidir. Una persona ajena a la cuestión y objetiva, por ejemplo,

puede ayudarnos a reducir o eliminar toda propensión desfavorable hacia la información no confirmatoria. Además de limitar la percepción, el compromiso inicial también influye en cualquier juicio posterior. Es decir, que un ejecutivo que negocia tiende a forjarse expectativas que justifican decisiones consecuentes con su línea de acción inicial" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 34). Además, nadie quiere admitir el fracaso, que supondría una aparente merma en nuestra autodefinición positiva. Nos gusta parecer coherentes, y lo coherente es intensificar el compromiso con las acciones previas. En la sociedad, la coherencia de las interacciones organizacionales y personales se valora y se premia. Es más, una vez comenzada esta escalada irracional del compromiso, resulta difícil interrumpirla, pues ello sería visto como un reconocimiento de haber estado en el error. Por ejemplo, negarse en el experimento de Milgram a seguir administrando descargas eléctricas hubiera supuesto reconocer que se había estado haciendo daño, injustamente, a un inocente. En cambio, seguir era justificar la conducta anterior. Pero las consecuencias de tal línea de acción ya las hemos visto, tanto en la subasta del billete como en el propio experimento de Milgram: son realmente catastróficas.

2) Mito del "pastel entero".

Frecuentemente las personas no logran resolver algunos problemas debido a los supuestos con que los abordan (Adams, 1979; Bazerman, 1990; Winklegren, 1974). Nos cerramos en nuestros propios supuestos y teorías, y no somos capaces de buscar soluciones creativas que vayan más allá. Así, en cierto sentido podemos ver la negociación como una especie de resolución creativa de problemas. Los negociadores no deben dar por supuesto un mítico pastel entero, sino buscar trueques e intercambios. Encontrarlos es muy fácil si se busca, y muy difícil si nos autolimitamos con supuestos inadecuados basados en los intereses del otro lado. Este carácter destructivo del pastel entero queda claramente reflejado en las palabras de Floyd Spence, congresista de Carolina del Sur, quien, al discutirse un proyecto del tratado SALT, entre Estados Unidos y la antigua Unión Soviética, dijo: "Durante algún tiempo mi filosofía con respecto al SALT ha sido la siguiente: los rusos no aceptarán un tratado que no les beneficie, y me parece que si les beneficia a ellos, no puede beneficiarnos a nosotros". El supuesto de que

cualquier cosa buena para la Unión Soviética debía ser mala para los Estados Unidos era una expresión muy clara del mito del pastel entero. La mayor parte de los expertos políticos, de ambos lados de la frontera política, estarían de acuerdo en que la cooperación que se desarrolló entre los Estados Unidos y la Unión Soviética fue provechosa para ambas partes. Otro ejemplo que evidencia lo que estamos explicando es el caso de aquellas dos hermanas que tenían que repartirse una naranja. Partieron la naranja por la mitad, en dos trozos iguales, pelando cada una su parte. Una de ellas tiró la cáscara a la basura y se comió la fruta, al mismo tiempo que la otra hermana tiraba la fruta a la basura, pues no le gustaba, y se quedaba con la cáscara para hacer trabajos manuales. ¡Cuánto mejor les hubiera ido si hubieran llegado a un acuerdo y una hubiera cogido toda la cáscara, mientras que la otra hubiera podido comer toda la naranja! Como señalan Bazerman y Neale, a las personas que dan por sentado el pastel entero mítico les cuesta mucho encontrar trueques mutuamente beneficiosos. Pero considérese lo que ocurre incluso cuando ambas partes tienen idénticas preferencias acerca de una cuestión específica. Por ejemplo, una empresa quiere que sus obreros estén mejor capacitados para poder realizar con mayor flexibilidad cambios en los puestos de trabajo, y los obreros quieren mejor capacitación para que sea mayor su seguridad en el empleo. El psicólogo Leigh Thomson (1991) descubrió que incluso cuando las dos partes quieren lo mismo, a menudo se conforman con un resultado diferente porque suponen que deben ceder en algo para llegar a un acuerdo. "Si yo quiero más capacitación, ellos no deben querer que la tenga". Esto refleja lo que Thompson llama "prejuicio de la incompatibilidad", es decir, el supuesto de que los intereses de una parte son incompatibles con los de la otra. Pero mantener este prejuicio nos cuesta demasiado caro.

Por otra parte, el pastel entero mítico también determina que los negociadores "desvaloricen reactivamente" cualquier concesión, sólo porque quien la ofrece es un adversario, como se constata en un estudio de Connie Stillinger y sus colaboradores, en el que estos autores dividieron a sus 137 sujetos en dos grupos y les preguntaron cuán favorable sería para los Estados Unidos y la Unión Soviética una propuesta de reducción de armamentos. A un grupo se le dijo (correctamente) que esa propuesta había sido hecha por Gorbachov, mientras que al otro se le dijo que había sido

hecha por Reagan (el estudio se realizó durante la presidencia de éste). Pues bien, el 56% de quienes creían que la propuesta era de Gorbachov consideraron que favorecía radicalmente a los rusos. Sólo el 16% la consideró favorable a los Estados Unidos, mientras que el 28% restante pensó que favorecía a ambas partes por igual. En el grupo que creía que la propuesta era de Reagan, el 45% la vio beneficiosa para ambas partes, mientras que el 27% dijo que favorecía a la Unión Soviética y el 27% que favorecía a los Estados Unidos. De modo que la misma propuesta es vista como beneficiosa cuando es hecha por personas del propio campo, pero es vista como perjudicial cuando es hecha por alguien del otro campo, lo que sin duda es congruente con el error que supone el mito del pastel entero, según el cual "lo que es bueno para ellos tiene que ser malo para nosotros".

3) Anclaje y ajuste.

Son muchos los factores que influyen en las posiciones iniciales que se adoptan en una negociación. Para seguir negociando, las dos partes tienen que ajustar sus posiciones a lo largo del proceso y, en última instancia, llegar al acuerdo o al punto muerto. Pero las posiciones iniciales actúan como anclas e influyen en la percepción que cada lado tiene de los desenlaces posibles. Pues bien, a menudo el ancla dificulta e incluso imposibilita la negociación racional. Así, en una investigación realizada para evaluar las decisiones tomadas por auditores de los estudios conocidos como los Ocho Grandes, a la mitad de los participantes se les presentó el siguiente problema (Joyce y Biddle, 1981): "Es bien conocido que muchos casos de fraude gerencial quedan sin detectar aunque se realicen auditorías anuales competentes. Desde luego, la razón es que las Normas de Auditoría de Aceptación General no apuntan específicamente a detectar ningún fraude gerencial a nivel ejecutivo. Nos interesa obtener una estimación, por medio de auditores activos, de la difusión del fraude gerencial como primer paso para determinar el alcance del problema:

> • Sobre la base de su experiencia como auditor, ¿cree usted que hay fraude gerencial significativo a nivel ejecutivo en más de 10 de cada 1.000 empresas sometidas a auditoría por los estudios de los Ocho Grandes? (rodee con un círculo el número de la opción que elija): a) Sí, en más de 10 de cada 1.000 clientes de las Ocho Grandes hay

fraude gerencial significativo a nivel ejecutivo; b) No, en menos de 10 de cada 1.000 clientes de los Ocho Grandes hay fraude gerencial significativo a nivel ejecutivo.

• Según su estimación, ¿en cuántos clientes de los Ocho Grandes de cada 1.000 hay fraude gerencial significativo a nivel ejecutivo? (escriba el número aproximado en el espacio siguiente): En..... de cada 1.000 clientes de los Ocho Grandes hay fraude gerencial significativo a nivel ejecutivo.

A la otra mitad se les mostró el mismo problema y en los mismos términos, salvo que se les preguntó si la incidencia del fraude era mayor o menor del 200 por 1.000. Pues bien, los auditores del primer grupo estimaron una incidencia promedio del fraude del 16,52 por 1.000, mientras que los auditores del segundo grupo dieron una cifra del 43,11 por 1.000, mucho más del doble. Como vemos, esos auditores profesionales habían caído víctimas de los efectos irracionales del anclaje y del ajuste.

En otras investigaciones sobre este mismo tema se comprobó que el acuerdo final en cualquier negociación se ve influido por las ofertas iniciales con más fuerza que las posteriores conductas condescendientes de un oponente, sobre todo cuando las cuestiones en consideración son de un valor ambiguo o incierto. Responder a una oferta inicial sugiriendo sólo algún ajuste le proporciona a ese ancla un cierto grado de credibilidad. Por lo tanto, si una oferta inicial es extrema, se debe reanclar el proceso. Amenazar con retirarse de la mesa de negociación es preferible a aceptar un punto de partida inaceptable. Pero a veces son las propias metas las que pueden funcionar como anclas en la negociación. En efecto, los estudios existentes sobre la negociación y la administración de empresas subraya la importancia de establecer y adecuarse a esas metas. Fijarse metas específicas y desafiantes mejora la gestión de un gerente en la negociación (Neale y Bazerman, 1985; Huber y Neale, 1987). Así como la oferta inicial puede afectar nuestra percepción de lo posible, las metas inciden sobre lo que suponemos alcanzable o incluso aceptable. De hecho, establecer metas desafiantes puede ayudar a paliar el efecto de anclaje de la oferta inicial de la otra parte. Pero establecer metas sólo ayuda si se hace adecuadamente. Las metas en sí también pueden convertirse en anclas, y obstaculizar o

facilitar el modo como negociamos. Sin embargo, "para usar el anclaje en beneficio propio, hay que hacer una oferta inicial que atraiga la atención de la otra parte. Y no puede ser tan extrema que el oponente ni siquiera la considere. Queremos que nuestra oferta sea lo suficientemente atractiva y sirva como ancla de las ofertas siguientes. Durante la etapa inicial de una negociación somos más propensos al anclaje; no legitimemos una oferta inicial inaceptable realizando una contraoferta. Debemos tener conocimientos suficientes sobre las cuestiones en disputa como para reconocer las anclas irreales. Si nos preparamos antes de la negociación y somos flexibles en su proceso, podemos reducir los efectos adversos del anclaje" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 56).

4) Enmarcar las negociaciones:

La forma en que se enmarcan o presentan las opciones posibles en una negociación puede afectar decisivamente la disposición de un directivo a llegar a un acuerdo. Veamos algunos de los más importantes ejemplos en el caso de la negociación (Bazerman y Neale, 1993):

a) Enmarcar la situación: comencemos con este ejemplo, adaptado de Russo y Schoemaker(1989): "Usted está en una relojería, dispuesto a comprar un reloj que cuesta 70 euros, y mientras espera a que le atiendan, un amigo se le acerca y le dice que ha visto un reloj idéntico en otra relojería que está dos calles más allá, a 40 euros. El servicio posventa y la fiabilidad de la otra relojería son iguales a los de la primera. ¿Recorrería usted esas dos calles para ahorrarse 30 euros?". Veamos ahora esta otra situación, similar a la anterior: "Usted está en una tienda, a punto de comprar una cámara de vídeo que cuesta 800 euros. Mientras espera a que le atiendan, un amigo se le acerca y le dice que una cámara idéntica está en venta a 770 euros en otra tienda situada dos calles más allá. El servicio posventa y la fiabilidad del otro establecimiento son iguales a los del primero. ¿Recorrería usted esas dos calles para ahorrarse 30 euros?". Pues bien, casi el 90% de los directivos a los que se les presentó el primer problema dijeron que sí recorrerían las dos calles, mientras que a quienes se les presentó el segundo problema sólo respondieron afirmativamente el 50%. ¿Qué hace más atractivos a los 30 euros en el primer problema y menos atractivos en el segundo? Una razón es que 30 euros de rebaja en un

reloj de 70 es un buen negocio, mientras que esos mismos 30 euros ya no lo son tanto en una cámara de 800. Al evaluar la disposición a recorrer dos calles, uno enmarca las opciones en los términos del porcentaje de descuento, y en lugar de considerar si el porcentaje de descuento justifica que nos dirijamos al otro negocio, lo que debemos calcular es si el ahorro obtenido resulta mayor que el valor del tiempo adicional que se espera invertir. Entonces, si un ahorro de 30 euros justifica caminar dos calles para comprar el reloj, también deberá justificar que se camine para comprar la cámara.

La influencia del anclaje se constata perfectamente bien en la siguiente adaptación de un problema propuesto por Richard Thaler (1985). Primera versión: "Un día caluroso, usted está tendido en la playa. Todo lo que tiene para beber es agua fresca. Durante la última hora ha estado pensando en lo que disfrutaría con una botella de su cerveza favorita. Un compañero se levanta para hacer una llamada telefónica y le ofrece traerle una cerveza comprada en el único lugar cercano donde se vende: un elegante hotel de veraneo. Dice que tal vez sea cara, y le pregunta cuánto está dispuesto a pagar. Él comprará la cerveza si cuesta igual o menos que lo que usted diga, pero no si cuesta más. Usted confía en su amigo y sabe que el precio no puede regatearse". ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar? Segunda versión: "Un día caluroso, está usted tendido en la playa. Todo lo que tiene para beber es agua fresca. Durante la última hora ha estado pensando en lo que disfrutaría con una botella de su cerveza favorita. Un compañero se levanta para hacer una llamada telefónica y le ofrece traer una cerveza comprada en el único lugar cercano donde se vende: un pequeño y ruinoso puesto de venta de refrescos. Dice que tal vez sea cara, y le pregunta cuánto estaría usted dispuesto a pagar. Él comprará la cerveza si cuesta igual o menos que lo que usted diga, pero no si cuesta más. Usted confía en su amigo y sabe que el precio no puede regatearse". ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar? Como vemos, en las dos versiones se obtiene la misma cerveza y no hay negociación con el vendedor. Además, las comodidades del hotel no tienen importancia puesto que el lector beberá la cerveza en la playa. Pues bien, los sujetos que participaron en este experimento estuvieron dispuestos a pagar una suma significativamente mayor si la cerveza era comprada en el "elegante hotel de veraneo" (7,83 euros) que si

se compraba en el "pequeño y ruinoso puesto de venta de refrescos" (4,10 euros). Esa diferencia en el precio de la misma cerveza se basaba en el modo en que se enmarcaba la situación. Pagar más de cinco euros por una cerveza no es insólito en un elegante hotel de veraneo, pero sí lo es en un puestecillo de tres al cuarto. De esta manera, incluso aunque obtenían la misma cerveza, sin ninguno de los beneficios del hotel de veraneo, estaban dispuestos a pagar casi tres dólares por el modo en que quedaba enmarcada la compra (no obstante es probable que al lector le resulte más familiar la situación contraria: ¿nunca ha comprado usted algo sólo porque era "demasiado buen negocio para perdérselo", aunque el objeto no le sirviera para nada? Ésta es la principal explicación psicológica del enorme éxito de las rebajas: el marco del "demasiado buen negocio" a menudo tiene más valor que lo que realmente se compra).

b) Enmarcar los resultados: Tversky y Kahneman (1981) plantearon el siguiente problema a un grupo de responsables en la toma de decisiones médicas: "Los Estados Unidos se preparan para el estallido de una enfermedad asiática poco frecuente que se prevé que matará a seiscientas personas. Se están considerando dos programas alternativos. ¿Cuál es el mejor a su juicio?" Al 50% de los sujetos (Grupo I) se les ofrecieron dos opciones: 1) Si se adopta el Programa A, se salvarán 200 vidas; 2) Si se adopta el programa B, hay un tercio de probabilidades de que se salven todos, y dos tercios de probabilidades de que no se salve nadie. En cambio, al otro 50% (Grupo II) se les ofreció estas otras dos opciones: 1) Si se adopta el Programa A, morirán 400 personas; 2) Si se adopta el Programa B, hay un tercio de probabilidades de que no muera nadie y dos tercios de probabilidades de que mueran todos. Pues bien, de los 158 participantes del Grupo I, el 76% eligió el Programa A y sólo el 24% el B: para ellos, pues, la perspectiva de salvar 200 vidas con certeza era más valiosa que la perspectiva sumida en riesgos con el mismo valor esperado. En cambio, de los 169 participantes del Grupo II, el 13% eligió el Programa B y el 87% el B: este grupo prefirió la alternativa con riesgos, no la segura. La perspectiva de que 400 personas murieran con certeza era menos atractiva que un desenlace incierto con el mismo valor esperado: ¿qué es lo que determinó que los consultados por Tversky y Kahneman prefirieran el primer desenlace en el Grupo I y el segundo en el Grupo II? Está claro que se

trataba de soluciones idénticas. Sin embargo, cambiando la descripción de las opciones en función de las vidas salvadas (una ganancia) por una descripción en función de las vidas perdidas (una pérdida), los experimentadores suscitaron preferencias muy diferentes respecto del riesgo. Esto sugiere que las personas son opuestas al riesgo ante ganancias potenciales, y buscadoras de riesgo cuando se enfrentan a pérdidas potenciales (Kahneman y Tversky, 1979). En definitiva, "el modo como se enmarca la información puede incidir significativamente sobre la preferencia respecto del riesgo del directivo que negocia, en particular cuando éste no tiene ninguna certidumbre respecto a acontecimientos o a resultados futuros. A veces los gerentes optan por alternativas irracionales cuando su preferencia respecto del riesgo es afectada por un particular marco decisorio. El punto de referencia que se emplea para evaluar una alternativa como ganancia o como pérdida determina el marco positivo o negativo impuesto a las opciones y la siguiente disposición a aceptarlas o rechazarlas" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 63).

c) Enmarcamiento y puntos de referencia: pero el marco y punto de referencia los construimos según cuál sea nuestra situación y según sean nuestras expectativas. Es más, en todo intercambio entre un comprador y un vendedor, el primero tiene que estar dispuesto a pagar por lo menos la cantidad mínima que el segundo está dispuesto a aceptar. El valor de un objeto para el vendedor puede ser determinado por una tercera parte objetiva, por ejemplo el mercado. Pero a menudo el vendedor valora un bien incluyendo no sólo su valor de mercado, sino también el valor sentimental de dicho bien. Este valor añadido es el "valor atribuido". El impacto de este efecto sobre el enmarcamiento de la operación fue ilustrado en una serie de estudios realizados por Kahneman y sus colaboradores en los que llevaron a cabo una serie de experimentos entre los que estaba el siguiente, en el que se les decía a la mitad de los sujetos (los vendedores): "Usted es propietario de un tazón para café y tiene la opción de venderlo si el precio, que se le comunicará más tarde, le resulta aceptable. A continuación se le entrega una lista de precios de venta posibles, entre 50 centavos y 9,50 dólares, y se le pide que para cada precio indique usted si vendería el tazón por ese valor o si, más bien, lo conservaría para llevárselo a casa". A la otra mitad de los sujetos (los compradores) se les dijo que recibirían una determinada suma

de dinero, y que podrían conservarlo o utilizarlo para comprar un tazón. Debían indicar si preferían comprar el tazón o quedarse con el dinero que también iba aquí de los 50 centavos a los 9,50 dólares. Pues bien, los vendedores pidieron un valor medio de 7,12 dólares por el tazón, mientras que los compradores lo valoraron en 2,88 dólares. Esta disparidad respondía al hecho de que cada papel desempeñado (comprador o vendedor) creó su propio punto de referencia. El hecho de poseer algo cambia la naturaleza de la relación con ese objeto, de forma que cederlo parece una pérdida. Al evaluarlo, tal vez se incluya una cantidad de dinero (un valor atribuido) para compensar esa pérdida. El simple hecho de "poseer" un bien, aunque sea por poco tiempo, puede aumentar su valor sentimental y, una vez establecido ese valor, el costo atribuido a su separación es mayor.

Probablemente este efecto de enmarcación nos ayude a entender la conducta de Saddam Hussein cuando invadió Kuwait. Como es bien conocido, el 2 de agosto de 1990 los iraquíes invadieron Kuwait. Seis días después, el presidente iraquí Saddam Hussein anunció la anexión completa. En respuesta, el presidente de Egipto, Hosni Mubarak, convocó a una cumbre árabe de emergencia. El 30 de agosto, la Liga Árabe ya había sostenido un serie de reuniones para desarrollar un plan tendente a desactivar la situación, un plan cuyo principal elemento era la aceptación por parte de Irak de la retirada de sus tropas de Kuwait a cambio de una serie de concesiones. La primera de estas concesiones consistía en conservar la posesión de la isla Bibiyan, que está en el Golfo Pérsico y que bloquea la mayor parte del pequeño litoral marítimo iraquí. Además, Irak recibiría los campos petrolíferos de Ramaila, un territorio del que, según Irak, Kuwait se había apropiado cuando fue extendiendo centímetro a centímetro sus pozos petrolíferos en el lado iraquí. En tercer lugar, sería condonada o renegociada la deuda que Irak había contraído con Kuwait para financiar la guerra con Irán, deuda que totalizaba unos 14.000 millones de dólares. Además, Irak recibiría "enormes cantidades de dinero y tal vez una cuota permanente de los ingresos petrolíferos de Kuwait". Como vemos, el trato que la Liga Árabe le ofreció a Saddam Hussein era el mejor posible, pero él lo rechazó rápidamente y afianzó sus tropas en Kuwait. Dos factores del proceso de evaluación de Hussein que pudieron haberlo conducido a esa decisión fueron el efecto del valor atribuido y el enmarcamiento. Al ocupar Kuwait se

había apropiado de sus reservas petrolíferas y todos los demás bienes; retirarse de esa posición constituía una pérdida segura. En virtud del efecto del valor atribuido, lo que la Liga Árabe le ofrecía no parecía bastar para compensarle por la pérdida de lo que en ese momento formaba parte de su país. Pero las opciones de Saddam Hussein podrían haberse enmarcado de otro modo. Supongamos que, en vez de pensar que debía renunciar a lo que era "suyo", hubiera visto el ofrecimiento de la Liga Árabe como un pago por el trabajo de dos semanas. Es probable que su perspectiva del problema hubiera sido muy diferente. Sin embargo, al activar el efecto del valor atribuido y transformar el ofrecimiento en la rentabilidad de una inversión, el rechazo de semejante propuesta (la mejor que obtendría) habría sido altamente improbable.

d) El efecto del enmarcamiento sobre la negociación: para negociar racionalmente se debe recordar que el modo como se enmarca o se presenta un problema puede modificar radicalmente la percepción del valor o la aceptabilidad de nuestras alternativas. La elección opuesta al riesgo consiste en aceptar el arreglo que se nos ofrece; la elección incitadora de riesgo es aguardar potenciales concesiones futuras. El punto de referencia o base que se escoja determinará que una decisión se enmarque como positiva o negativa. Así, en el caso supuesto de la negociación de un convenio entre los trabajadores y la gerencia, el representante de los trabajadores puede ver por lo menos de dos modos diversos cualquier oferta de la gerencia, según sea su punto de referencia. Si el punto de referencia es el conjunto de las peticiones obreras iniciales de los trabajadores, será más probable que las contraofertas de la gerencia se evalúen en los términos de las pérdidas que habría que aceptar para llegar a un acuerdo. El hecho de que las opciones se vean como ganancias o pérdidas influirá considerablemente en la disposición del representante sindical a aceptar la postura de la empresa, aunque en ambos casos las opciones sean las mismas. Por ejemplo, los empleados que están ganando 10 euros por hora y buscan un aumento de 4 euros pueden considerar que un aumento propuesto de 2 euros es una ganancia en comparación con su salario actual (punto de referencia 1) o una pérdida de 2 euros por hora en comparación con el pedido inicial de 14 euros por hora (punto de referencia 2). Ello explica que en un estudio sobre la influencia del enmarcamiento en los resultados de las negociaciones colec-

tivas, Neale y Bazerman establecieron una negociación de cinco supuestos con participantes sindicales. Al 50% de los negociadores se les dijo que cualquier concesión que hicieran respecto de su planteamiento inicial constituía una pérdida para sus representados (es decir, un marco negativo). A la otra mitad les dijeron que cualquier acuerdo que mejorara el convenio en vigencia era una ganancia para sus representados (esto es, un marco positivo). Pues bien, los negociadores con marco negativo hicieron menos concesiones y llegaron a menos acuerdos que los negociadores con marco positivo. Además, los negociadores que tenían un marco positivo admitieron con más probabilidad como justos los resultados de la negociación. En suma, "en una negociación, los marcos pueden determinar la diferencia entre acuerdo y punto muerto. Lo habitual es que ambos lados hablen en términos de un determinado salario, precio o resultado que tienen que alcanzar, estableciendo un punto de referencia alto en relación con el cual se miden las ganancias y las pérdidas. Todo acercamiento de posiciones es percibido como pérdida. Esto puede llevar a los ejecutivos que negocian a adoptar marcos negativos para todas las propuestas, a presentar conductas incitadoras del riesgo y a alejarse del acuerdo. Sin embargo, cuando los negociadores mantienen una perspectiva incitadora o neutra respecto del riesgo al evaluar las propuestas de un oponente, los acuerdos logrados suelen ser más ventajosos" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 72).

5) Disponibilidad de la información.

Al evaluar la información y las opciones, a menudo los directivos prestan atención a ciertos hechos y desestiman otros. En ello va a influir mucho el ya visto heurístico de disponibilidad. De esta manera, un ejecutivo puede confiar demasiado en la información muy accesible, con independencia de su importancia respecto al resultado final. Esta tendencia suele motivar una conducta interesante para el campo de la negociación:

a) Recuperación fácil: un conjunto formado por elementos fáciles de recordar parece ser más numeroso. Por ejemplo, Tversky y Kahneman (1974) realizaron un experimento parecido a otro que ya vimos: dos grupos de personas escucharon diferentes listas de nombres de personalidades bien conocidas, y se les preguntó si esas listas contenían los nombres de más hombres o de más mujeres. Una lista tenía más nombres de hombres, pero

las mujeres eran relativamente famosas. La otra lista tenía más nombres de mujeres, pero eran más famosos los hombres. En ambos casos, los grupos respondieron incorrectamente que las listas tenían más nombres del sexo de las personalidades más famosas. Estamos ante el "sesgo de saliencia". Y es que se tiende a exagerar la probabilidad de acontecimientos improbables si los recuerdos asociados con ellos son particularmente intensos y por tanto más fáciles de evocar. Por ejemplo, si vemos una casa incendiándose, ello intensifica la creencia de que tales siniestros se reiteran, mucho más que si sólo leyéramos la noticia sobre el incendio en un periódico. "En la negociación, los directivos que presentan información de un modo colorido o con un realce emocional influyen mucho más en las decisiones que los individuos que realizan exposiciones igualmente informativas, pero carentes de relieve. Un ejecutivo debe tener conciencia del poder y de la influencia que el control de la información –su cantidad y el modo en que se la presenta- puede tener en el resultado de una negociación" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 76).

b) Accesibilidad y negociación: es necesario que la accesibilidad de cierta información no influya negativamente en la capacidad del directivo para analizar con eficacia la situación de negociación. Se necesita un análisis cuidadoso de las propuestas alternativas, de las prioridades y de los costos asociados con cada una de ellas, para saber con exactitud cuándo conviene llegar a un acuerdo. Es más, con objeto de negociar racionalmente, los directivos deben recurrir a sus experiencias pasadas, tanto como a la información presente, a la hora de evaluar las opciones. Sin embargo, no es fácil prestar atención a aspectos objetivamente importantes de la negociación, y evaluar las opciones, sin ser influido por la mayor accesibilidad de cierta información. Pensemos en una negociación bien conocida para muchas personas: comprar un coche nuevo. Al negociar el precio, lo habitual es que se discutan las características de la marca y del modelo que uno quiere, las opciones posibles, la fiabilidad del coche, etc. Una vez acordado el precio, por lo general el vendedor trata de lograr un contrato de servicio posventa, diciendo que "por un par de euros mensuales más nunca tendrá que preocuparse por las reparaciones" (extraña oferta para un coche cuya principal virtud era, unos minutos antes, su increíble fiabilidad). ¿Por qué tantos compradores de coches nuevos pican el anzuelo y contratan garantías de

este tipo?. Una razón podría ser que creen que la garantía posventa es un buen negocio. Después de todo, los coches requieren reparaciones, incluso los más fiables, y es probable que el lector recuerde facturas de talleres mayores que el precio de la garantía. La aportación de dos euros más parece poco importante en comparación con eso. De modo que, con la ayuda del vendedor, uno imagina fácilmente facturas enormes por reparaciones. Cuando nuestra ancla está en los miles de euros que acabamos de comprometernos a pagar por el coche, "unos pocos euros más" parecen irrelevantes. Entonces contratamos la garantía posventa.

En conclusión, "para negociar bien y tomar buenas decisiones es necesario identificar y utilizar información verdaderamente fiable, y no sólo la accesible. La información que se recuerda por ser vívida suele considerarse digna de confianza cuando en realidad no lo es. Lamentablemente, resulta difícil neutralizar el impacto de la accesibilidad. Como hemos visto, es posible crear estructuras para reducir la escalada irracional del compromiso con una postura dada, pero la parcialidad por la información accesible es mucho más sutil. Sólo podemos utilizar la información 'accesible' en nuestro provecho y la que es fácil de recordar recibe la mayor atención. Debemos diferenciar lo que nos resulta emocionalmente familiar de lo que es digno de confianza, importante y pertinente. Esto es muy complejo, pero necesario para mejorar la calidad de nuestros acuerdos negociados" (Bazerman y Neale, 1993, págs. 80-81).

6) La maldición del ganador.

Veamos este caso: "Usted está en un país extranjero y entra en relación con un mercader que vende una piedra preciosa muy atractiva. Aunque usted ha comprado algunas joyas a lo largo de su vida, no es en absoluto un experto en ese tema. Tras algún regateo, hace una oferta que sin lugar a dudas es baja. El mercader acepta rápidamente, y la piedra ya es suya". ¿Cómo se sentirá usted? Probablemente se sentirá mal. Esto es lo que se llama "la maldición del ganador", cuyo rasgo más importante para la negociación consiste en que una de las partes, generalmente el vendedor, suele tener una información más exacta y completa que la otra. Aunque estamos familiarizados con el lema "comprador, sea usted precavido", llevar esa idea a la práctica resulta difícil cuando la otra parte sabe más que uno.

La "maldición del ganador", como subrayan Bazerman y Neale, ayuda a explicar la puja de ofertas por empresas. ¿Por qué una empresa paga por otra un precio sustancialmente mayor que el del mercado? Los compradores pueden tener sus propias evaluaciones de la empresa objetivo y suelen confiar en ellas más que en el mercado (Roll, 1986). A pesar de que el juicio de cualquier persona es falible, y del difundido principio de que los compradores no ganan en los procesos de adquisición, las ofertas continúan basándose en la confianza excesiva de los ejecutivos en sus propios juicios. Como resultado, la empresa que más sobreestima el valor de la compañía-objetivo es la que con más probabilidad habrá de comprarla, y sufrirá la maldición del ganador. Los potenciales compradores tienen que moderar su optimismo, reconociendo que la oferta ganadora probablemente pagará por el objetivo mucho más de lo que vale. Así, si bien esto no es lo que muchos hubiéramos previsto, ello explica perfectamente la maldición del ganador en un contexto de subasta.

Cuando numerosas personas lanzan ofertas por un "premio" de valor incierto, el mejor postor debe saber que el premio probablemente valdrá menos que la oferta ganadora. Así, pues, *"los oferentes ganadores* suelen descubrir que han pagado de más por las mercancías que compraron. Esto se debe a que con toda probabilidad la oferta más alta provenía de una persona o empresa con una estimación del valor de la mercancía más optimista que las de los otros oferentes. Como la mayoría de los oferentes no comprenden esto, en las pujas terminan perdiendo dinero, aunque logren aquello por lo que ofertaron. Muchos gerentes aducen que su negocio exige que participen en tales pujas. Nosotros sostenemos que si tiene conciencia de la maldición del ganador, el gerente escoge con más cuidado la situación para pujar, prevé el efecto de que haya numerosos oferentes y conoce la importancia de la información precisa sobre el valor del bien que se está negociando" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 235).

Por consiguiente, y por decirlo con palabras de Laurent (1989, pág. 93), cuando aparece un elemento nuevo en la negociación, es necesario analizarlo en todas sus vertientes, a corto, medio y largo plazo, lo que debe hacerse la mayoría de las veces a base de cálculos. No alimente la ilusión de que se puede calcular negociando, pues tendría todas las posibilidades de equivocarse, aun cuando los cálculos le parezcan de una simplicidad

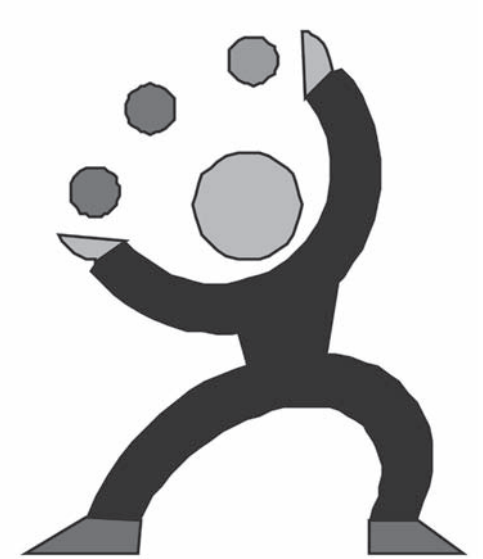
infantil. No dude en pedir una interrupción de la reunión, alegando, por ejemplo, que no tiene una respuesta hecha y que tiene que examinar con toda tranquilidad el nuevo elemento, sea firme en este punto, de lo contrario corre el peligro de que el otro haya hecho ya ese análisis en el momento de preparar la negociación y de que le lleve a donde él desea" (Laurent, 1989, pág. 93).

En conclusión, "hemos visto que los gerentes que tienen en cuenta la perspectiva de la otra parte son más eficaces en las simulaciones de negociación (Neale y Bazerman, 1983). Ese foco les permite predecir mejor la conducta del oponente. A la mayor parte de las personas no les gusta pensar de este modo (Bazerman y Neale, 1983). En especial, en una negociación los ejecutivos tienden a actuar como si sus oponentes fueran inactivos, y pasan por alto la información valiosa que puede obtenerse pensando en las decisiones de la otra parte. Esta tendencia fue también descrita en la subasta de los 20 dólares, que vimos anteriormente. ¿Por qué se ven implicados los oferentes? Porque en la subasta la gente ve próxima una ganancia potencial y no piensa en lo que ven los otros oferentes, pero si uno piensa a fondo en la otra parte, puede actuar con más racionalidad... Si cada lado comprende y puede explicar el punto de vista del otro, aumenta la probabilidad de que se llegue a una solución negociada (Pruitt, 1981)" (Bazerman y Neale, 1993, págs. 91-92).

Si a todo lo anterior le añadimos el sesgo confirmatorio y el sesgo de invulnerabilidad, por no mencionar otros, tendremos una idea del riesgo que afronta cualquier negociador no precavido y que no conozca bien la irracionalidad humana y en especial su propia irracionalidad. En efecto, el sesgo confirmatorio predice que cuando una persona tiene ciertas creencias o expectativas, tiende a pasar por alto toda información que las contradice. Más aún, tendemos a fijarnos casi exclusivamente en las informaciones que las confirman. Los ejecutivos tienden a entrar en las negociaciones con una estrategia para llegar al acuerdo. Dan por sentado el éxito y desarrollan su conducta consecuentemente. Una perspectiva muy diferente, y probablemente más útil, consiste en comprender que es posible que una cierta estrategia no dé resultado, y en buscar sus puntos débiles procurando nueva información. Si no estamos abiertos a la información que contradice nuestras suposiciones, pasaremos un mal rato al tratar de adaptarnos

cuando surjan circunstancias inesperadas en la negociación. Por su parte, el sesgo de invulnerabilidad predice que tendemos a sentirnos más invulnerables que los demás a peligros de todo tipo, lo que nos lleva a no tomar medidas y precauciones frente a tales peligros, lo que, obviamente, aumentará nuestra vulnerabilidad. Por ejemplo, quienes se creen invulnerables a los peligros de conducir con dos copas de más suelen ser más vulnerables, lógicamente, a tales peligros, pues no tomarán las precauciones necesarias, e irán a demasiada velocidad por la autopista después de haber bebido de más. Igualmente, los negociadores que estén convencidos de que todos estos elementos de irracionalidad no va con ellos, serán menos precavidos y les influirá más. De hecho, está demostrado que también los negociadores tienden a creerse a sí mismos más flexibles, competentes, justos, honestos y cooperativos que sus oponentes, con los riesgos que ello conlleva.

7. Cómo preparar la negociación



Si, como hemos dicho, la negociación es algo sumamente complejo e inestable, con más razón debemos prepararla cuidadosamente, al menos si queremos llevarla a cabo exitosamente. "Construir unos fundamentos firmes al inicio de la reunión es de una importancia crítica, cuando la estrategia de uno se dirige a la cooperación en beneficio mutuo. Pero antes de que podamos establecer esos fundamentos, debemos hacer un buen trabajo en la preparación del terreno" (Scott, 1991, pág. 81), aunque no siempre las circunstancias nos lo permiten. A veces tenemos que negociar rápidamente, sin tiempo para planificar nada. Por ello, se hace imprescindible que el negociador hábil posea una buena preparación psicológica a fin de poder salir airoso de cualquier circunstancia negociadora que se le pueda presentar inesperadamente. Otras veces, como suele ocurrir en las negociaciones de tipo laboral y siempre en la negociación colectiva, sí se cuenta con tiempo suficiente como para su preparación. Por tanto, la preparación de la negociación es imprescindible, pero será más o menos completa y minuciosa según las circunstancias, y deberá incluir una adecuada preparación tanto física como psicológica.

A) PREPARACIÓN DEL AMBIENTE FÍSICO.

Si, como ya dijimos, el ambiente físico es muy importante en la conducta humana, más aún lo es en el campo de la negociación, de tal forma que el proceso de negociación necesita una buena preparación de dicho ambiente físico, que incluya el diseño de la sala, la distribución de las sillas o la forma de la mesa...etc. De hecho, aunque la sala en sí no determina el éxito de la reunión, las condiciones físicas en las que se desenvuelve la misma determina numerosos factores de los cuales sí dependen, de una forma más directa, los resultados obtenidos. Veámoslo mejor. En primer lugar, en cuanto a la sala, ésta debe reunir, obviamente, al menos unas condiciones y comodidades mínimas (iluminación adecuada, color de las paredes idóneo, sin colores demasiado chillones, temperatura confortable, ventilación suficiente, aislamiento contra los ruidos exteriores, etc.). En estos aspectos existen pocas discusiones. Más complejo es, sin embargo, el asunto del

mobiliario, como son, sobre todo, dónde debe sentarse cada uno y en qué tipo de mesa debatir y negociar. Y estos aspectos son importantes porque tienen una gran influencia, tanto objetiva como simbólica, sobre la conducta humana, sobre las relaciones interpersonales e incluso sobre las relaciones intergrupales. Así, "poner las partes cara a cara y agrupadas cada una en su zona, provoca que los participantes sean muy poco propensos a cooperar, ya que la pertenencia grupal queda resaltada. Las excesivas distancias recalcan las diferencias entre las partes; no en vano en nuestra cultura las distancias interpersonales aumentan cuanto más desconocida es una persona y disminuyen cuanto más íntima es la relación que mantenemos con ella. Las barreras físicas, como por ejemplo las mesas, incrementan la percepción de distancia entre las personas e, incluso, si la mesa pertenece a una de las partes, resalta la superioridad de una parte sobre la otra" (Feliu, 2002, pág. 40). La prueba de que, efectivamente, la típica mesa rectangular de juntas crea inmediatamente una separación física entre quienes se sientan en ella (principalmente cuando, como suele ocurrir, cada grupo se sienta en un lado de la mesa), está en el hecho de que en cualquier tipo de grupo de negociadores hay siempre una aplastante mayoría que encuentra más agradable, y más constructivo, el uso de una mesa redonda que el de una mesa cuadrada o rectangular. Analicemos más detenidamente estos asuntos. Obviamente, las variables físicas que pueden influir en una reunión son muy numerosas, entre ellas las siguientes:

1) El emplazamiento de la sala.

No es lo mismo celebrar la reunión en el lugar de trabajo habitual, que desplazarse a un hotel, a la casa de uno de los asistentes o a un refugio en la montaña. La elección del lugar adecuado viene determinada en todo caso por los objetivos que se pretendan conseguir en la reunión: unas jornadas de reflexión o un curso de formación de alto nivel parece más conveniente que se celebren en un lugar aislado, mientras que una reunión que implique una labor de toma de decisiones parece adecuado celebrarla en un hotel, con mayor o menor lujo según la envergadura de los objetivos. En general, se puede aconsejar que todas las reuniones que necesiten concentración para profundizar en los temas es conveniente realizarlas en locales fuera de la empresa, a no ser que la urgencia del tema lo impida.

2) El tamaño de la sala.

Vendrá determinado, obviamente, por el número de asistentes así como por las actividades que deben desarrollarse, de tal manera que haya una proporción adecuada y un espacio ideal. La estrechez del espacio induce sentimientos de inhabitabilidad y da ganas, al menos no conscientes, de acabar pronto. Lo contrario impide la comunicación general y favorece la creación de grupos informales. En términos generales, y a nivel orientativo, se viene considerando que se podría determinar el tamaño a razón de dos metros cuadrados por asistente a la reunión, a lo que hay que añadir el espacio necesario para algún tipo de material como retroproyector, video, etc., que se precise para la reunión.

3) La mesa.

Cuando se va a diseñar o a solicitar una mesa es necesario plantearse cuántas personas se van a reunir a su alrededor. ¿Va a servir la mesa a una estructura de mando en la cual los directivos van a dar información a sus subordinados? ¿O se pretende que las personas puedan conversar entre sí libremente y de forma abierta? No olvidemos que a veces la forma y el tamaño de la mesa se han convertido en el principal obstáculo para una pronta reunión de las partes en conflictos internacionales, e incluso en ocasiones ha sido necesario construir mesas especiales antes de que el proceso de negociación pueda siquiera empezar. Y es que proporcionar una mesa equivocada puede tener efectos negativos, si se desconocen sus peligros, en el resultado de las reuniones. ¿Cuál es, pues, el tamaño y la forma ideales de una mesa de reuniones de trabajo? La respuesta depende de muchas variables, pero existen algunas reglas generales sobre las mesas y sobre las personas que se sentarán a su alrededor. Por ejemplo, las rectangulares y largas son apropiadas para los grupos organizados jerárquicamente. Si se acepta la etiqueta de las comidas, entonces el estatus es inversamente proporcional a la distancia entre el lugar donde se sienta la persona y el que está a la cabecera. Los grupos no estructurados, con poca diferencia en estatus entre sus miembros, como es el caso de los equipos de trabajo, generalmente prefieren una mesa redonda. Por otra parte, una mesa triangular, por lógica, debería ser la preferida de un trío gerencial compuesto por miembros de rango casi idéntico, si no fuera por las

objeciones de tipo estético. Se sabe menos sobre las ventajas de otros tipos de mesas, como las ovaladas o las rectangulares con extremos ovalados. Más en concreto, M. Belvin y sus colaboradores estudiaron las preferencias de los miembros de equipos ofreciéndoles seis diseños: una mesa cuadrada, una redonda, una ovalada, una rectangular, una rectangular ovalada y una bulbosa. Y les pidieron que seleccionaran la mesa favorita y que escogieran el sitio preferido alrededor de ella, teniendo en cuenta que los otros cinco miembros también debían sentarse, obviamente. Pues bien, los autores se sorprendieron de que la mayoría de las personas escogieran la mesa redonda con mayor frecuencia que todas las otras combinadas, y que esto sucediera incluso cuando el encuestado iba a presidir. El otro resultado importante fue el lugar escogido cuando el encuestado no iba a presidir. En este caso, la mayoría prefirió sentarse a "una silla" de distancia del presidente, una minoría escogió la silla frente al presidente y muy pocos escogieron la silla junto al presidente. El rechazo de la silla junto a la del presidente muestra lo lejos que están las reglas de estatus en el comedor de las que existen en el contexto de decisiones ejecutivas. Puede especularse sobre la razón de la poca popularidad de ese lugar: quizás la proximidad inmediata impide la intimidad potencial del contacto visual, y por eso no se escoge ese sitio. En muchos contextos, como en las comidas, se considera que el sitio de honor es junto al presidente, donde se puede tener el privilegio de hablarle directamente y por eso es un sitio muy ambicionado por personas que aspiran a distinguirse. Parece que la cosa es diferente cuando la toma de decisiones es un proceso social y ya no depende de una sola persona. Una mesa redonda, en definitiva, parece ser la ideal para grupos no jerárquicos, ya que permite olvidar el estatus y la historia pasada de cada uno para indicar exclusivamente su rol actual en el equipo de trabajo. La cooperación entre los miembros del grupo, por otra parte, se ve facilitada cuando los directivos se reúnen alrededor de una mesa redonda y cuyo tamaño es el apropiado para el número de directivos reunidos, de forma que sobren los menos sitios posibles, cosa que también se consigue con el número de sillas y la distancia entre ellas.

4) El mobiliario y su disposición.

La disposición del mobiliario en el espacio suele ser un elemento decisivo. Un hecho aparentemente trivial como es la forma de estar sentados, va a

influir en el tipo de reunión que se realice. Así, unos cómodos divanes facilitan las relaciones informales del grupo, la distribución de las sillas determina las relaciones entre los miembros del grupo, etc. Ahora bien, ¿deberían los negociadores, tanto en mesas redondas como rectangulares, separarse en dos grupos opuestos, o entremezclarse? Depende del tono y estilo de la negociación. Como señala Scott (1991), cuando el tono es distendido y colaborador, entonces esta distensión y colaboración quedan ensalzadas por la disposición entremezclada. Llevado al extremo, esto significa que cada negociador está sentado entre dos personas del equipo contrario, pero sólo se logra esto si existe una asignación previamente formalizada de los asientos. Dentro de un grupo orientado "hacia el acuerdo", el período de rotura del hielo lleva a una asignación informal de los asientos. Es puramente un asunto de azar el que uno se dirija al principio de la mesa, o que se siente junto a un miembro de su equipo o del equipo contrario. En cambio, en las situaciones en que el proceso negociador es más conflictivo, es natural que las partes se junten, probablemente en lados opuestos de la mesa.

Esto tiene razones psicológicas y prácticas. Psicológicamente, el talante es el de 'todos contra ellos'. En la práctica, cada parte puede querer referirse a papeles que desean mantener ocultos de la vista de los otros (cosa imposible si el otro es tu vecino), o desean sentarse juntos de tal manera que pueden pasarse notas entre los miembros del mismo equipo. Sin embargo, no olvidemos que de esta manera se separan aún más. Y, en consecuencia, se hace más difícil la negociación y no se facilita precisamente el acuerdo. "No sólo la forma de la mesa es importante, sino también las medidas. Tiene que haber una distancia mínima del lugar donde se sientan unos individuos, o grupos, al lugar donde se sientan otros. Si las partes están sentadas demasiado cerca unas de otras, el ambiente se vuelve sofocante, y menos agradable. Si, por otro lado, la distancia es excesiva, entonces las partes están alejadas y la discusión se vuelve académica" (Scott, 1991, pág. 89).

Como resumen de la preparación física de la negociación podemos recordar las recomendaciones que nos daba Laurent (1989, pág. 36):

- El dominio del local es una ventaja cierta, por lo tanto, hay que procurar apropiársela.

• Un local tranquilo, insonorizado y hasta un poco solemne puede impresionar, lo cual no le impide ser acogedor; lo que frena los deseos de manifestarse agresivamente.

• También presenta la ventaja de ser un espacio cerrado que garantiza el secreto de las deliberaciones: esto es tranquilizador para todos.

• Se evitará una iluminación demasiado intensa. Los negociadores han de ocupar sitios donde la luz no les moleste.

• No hay que vacilar en hacer acogedora la sala: los floreros o plantas siempre alegran un local y le quitan su aspecto austero.

• Los productos de la empresa (en maqueta eventualmente) colaboran a crear una atmósfera, si no de comunidad, al menos en la que todos tengan algo en común.

• Las fotos en las paredes pueden desempeñar un papel similar, con la posibilidad además de recordar la historia de la empresa. Hay en ello un aspecto sentimental del que no hay que avergonzarse, ya que lima muchas asperezas.

• Los asientos no deben ser ni demasiado confortables ni demasiado incómodos. Lo mismo se ha de decir para el resto de los muebles de la sala: ni lujo ni austeridad que raye con el mal gusto.

• Si uno se asfixia de calor o se hiela de frío, no se tiene más que un pensamiento: acabar cuanto antes. Esto no redunda en beneficio de una buena solución. La temperatura y la ventilación de la sala se deben mantener a un nivel correcto.

• Habrá que prever bebidas y vasos. Es natural que los negociadores quieran refrescarse o apagar la sed, pero es que hay algo más: se demuestra con ello que hay un deseo de acogida, un ofrecimiento para compartir algo.

• Hay en líneas generales dos formas o disposiciones de mesas de reuniones, cuya representación esquemática es la siguiente: la rectangular tradicional, y la circular. La primera coloca a los interlocutores unos frente a otros; tiene tendencia a reforzar las oposiciones; estimula la creación de bloques cuando no existen desde un

principio: "guerra de trincheras". Se ve que esta disposición se utiliza más por tradición que por necesidad, lo que es una pena. Por su parte, la segunda, la circular, no favorece ninguna posición; es la "tabla redonda", formada por uno o varios elementos, con o sin espacio vacío en el centro de la mesa. Es la disposición que mejor permite negociar.

• A los negociadores no se les debe molestar: nada de teléfono en la sala. Además, conviene colocar un vigilante que haga de cancerbero a la puerta con instrucciones formales a este respecto.

• Un último detalle concerniente a la sala: es deseable que disponga de aseos independientes, con lo que se evita que los negociadores puedan ponerse en contacto con otras personas en el transcurso de las discusiones. En negociación nada es neutro, ¡ni los cuartos de aseo!

B) PREPARACIÓN PSICOLÓGICA.

Ésta es, sin duda, una tarea difícil y compleja, para la que cualquier conocimiento psicológico será de gran utilidad, principalmente todo lo que dijimos en los primeros capítulos de este libro (formación de impresiones, sesgos perceptivos, irracionalidad humana, etc.) así como muchos otros temas psicosociológicos que, en el presente texto por no alargarnos en exceso, no hemos visto (atracción interpersonal, cambio de actitudes, disonancia cognoscitiva, etc.). Además, y de forma más específica, toda preparación psicológica debe incluir, cuando menos, los siguientes aspectos (Bazerman y Neale, 1993):

1) Información a evaluar en una negociación.

Sobresalen las siguientes tres informaciones:

a) Las alternativas a un acuerdo negociado. Antes de comenzar una negociación, hay que considerar las consecuencias potenciales de que no se llegue a un acuerdo. Tenemos que determinar nuestra Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN). Ello es fundamental, ya que nuestra MAAN determina el valor mínimo aceptable para nosotros en un acuerdo

negociado; si las partes no pueden llegar a un acuerdo, tendrán que conformarse con sus MAANs, de modo que cualquier acuerdo de mayor valor que nuestra MAAN es mejor que un punto muerto. La mayor parte de las personas entran en una negociación con un objetivo general o por lo menos con alguna idea de lo que quieren, aunque muchos no establecen específicamente su propio precio de reserva ni el del oponente. Un precio de reserva es el punto en el cual es indiferente a que la negociación llegue a un acuerdo o fracase. Está estrechamente relacionado con la MAAN. Con ello en mente podemos evaluar racionalmente el mayor precio que estamos dispuestos a pagar para evitar un punto muerto. Si hacemos una oferta cercana a nuestro precio de reserva y es rechazada, sabemos que no nos conviene hacer ninguna concesión adicional. Recuerde que la meta de la negociación no es sólo llegar a un acuerdo, sino llegar a un acuerdo que para nosotros sea mejor que lo que obtendríamos sin acuerdo. En consecuencia, parece natural que el negociador deba conocer sus alternativas cuando negocia. Sin embargo, la mayoría de las personas no da este paso racional. Por eso, negociar por la compra de un objeto, por ejemplo una casa, de la que estamos "enamorados" debilita nuestra posición. En cambio, cuando tenemos otra alternativa estamos en mejores condiciones para correr el riesgo de perder la primera al exigir que la otra parte haga alguna concesión. Sin duda ninguna, tener otra alternativa fortalece nuestra posición. En consonancia con lo anterior, Bazerman y Neale (1993) nos dan los siguientes consejos:

1°: Estime lo que hará si no llega a un acuerdo con su oponente.

2°: Estime lo que hará su oponente si no llega a un acuerdo con usted.

3°: Estime cuáles son las verdaderas cuestiones que están en juego en la negociación.

b) Los intereses de ambas partes. A veces, concentrarse en el interés ayuda a identificar soluciones más útiles. Considérese este ejemplo (Pruitt y Rubin, 1986): "Antes de los acuerdos de Camp David entre Israel y Egipto, ambas partes dijeron que su interés era la posesión del Sinaí. En la negociación del control de la península del Sinaí parecía que las dos partes tenían metas frontalmente opuestas. Egipto quería recobrar totalmente el Sinaí, mientras que Israel, que ocupaba el territorio desde la guerra de 1967, se negaba a

devolverlo. No se logró ninguna solución de transacción: para ninguna de las dos partes la partición del Sinaí resultaba aceptable. Por lo tanto, no había salida posible si la negociación seguía centrada en las posiciones enunciadas, es decir, el control del Sinaí. Sin embargo, la negociación se resolvió cuando los dos llegaron a comprender mejor sus intereses: la propiedad del Sinaí para Egipto y la seguridad militar para Israel".

Además, aunque suele suceder que uno no cuente con información suficiente para estimar las preferencias verdaderas del oponente, es importante reconocer esta deficiencia. Ello ayuda a clarificar lo que se necesita aprender durante la negociación. Mientras usted y su oponente tratan de convencerse recíprocamente, es posible obtener piezas esenciales de información. A menudo no se utiliza lo suficiente la negociación como oportunidad para mejorar en cantidad y calidad la información que tenemos sobre los oponentes. Si sabemos qué información nos falta, no cometeremos los errores descritos anteriormente. Es mucho mejor comprender que la otra parte tiene información valiosa que nosotros no tenemos, y no establecer supuestos carentes de información. "Las alternativas, los intereses y su importancia relativa son los bloques constructivos del análisis de los aspectos distributivo e integrativo de una negociación. La evaluación de esta información antes de entrar en cualquier negociación importante nos prepara para analizar las dos tareas negociadoras primordiales: la integración (agrandar el pastel de los recursos disponibles) y la distribución (la petición de una parte de ese pastel)" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 115).

2) Las dimensiones distributiva e integrativa de la negociación.

Aquí analizaremos, aunque sea brevemente, los siguientes tres aspectos:

a) La dimensión distributiva de la negociación y la zona de regateo. Los tratos no se cierran a menos que sean ventajosos para ambas partes. Así, en toda operación el vendedor trata de conseguir el más alto precio posible, y el comprador el más bajo posible. El desafío es identificar la zona de superposición de las cifras que utilizan una y otra parte, si es que esa zona existe. Ahora bien, en la negociación ¿es mejor ser duro o blando?. Cuando ambas partes adoptan una estrategia dura y suponen que la otra cederá, confiando en que los duros son los que sobreviven, por lo general el resultado es el

fracaso. Ahora bien, ¿es mejor ser duro o blando? "Nosotros decimos que lo mejor es ser racionales. Hay momentos para ser duros y momentos para ser blandos; el negociador racional evalúa cada negociación y crea una estrategia adecuada para ese contexto en particular. No existe ninguna estrategia del tipo 'llave maestra' que asegure el éxito en todos los casos. Piense en su MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) y en la de su oponente, y estime con la mayor precisión posible la *zona de regateo*, las dos cifras entre las cuales es más ventajoso para ambas partes llegar a un acuerdo que no llegar" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 117). No conviene pedir un precio que la otra parte no pagaría, sino que hay que centrarse en el precio máximo que ella está dispuesta a pagar.

b) Barreras a las negociaciones racionales: la solución de la anticipación. En todo caso, antes de tomar una decisión fundamental en una negociación, pregúntese si ésta tiene sentido o si usted está tratando simplemente de justificar una decisión anterior. Para ello analice repetidamente si está cayendo en alguno de los sesgos irracionales que vimos anteriormente.

c) La dimensión integrativa de la negociación. A veces una evaluación más cuidadosa de las preferencias o intereses relativos de cada parte puede producir más ganancia conjunta que un acuerdo puramente distributivo. Ésta es la base de una negociación integrativa. Comprender los intereses que subyacen en la negociación y su importancia relativa para ambas partes nos permite evitar el mítico pastel entero y realizar trueques provechosos, como queda muy claro en el mencionado relato del reparto de la naranja entre las dos hermanas. Aunque no siempre es tan fácil hacer un reparto integrativo, sin embargo si tenemos una idea clara de los intereses de cada parte y de su importancia relativa, nuestras negociaciones pueden ser fructíferas y racionales, pues los acuerdos integrativos tienen muchas ventajas, entre ellas las siguientes: primera, son mejores que los puramente distributivos; segunda, en casos como el citado de Camp David, no es posible ningún acuerdo en absoluto si no se llega a un acuerdo integrativo; tercera, la atmósfera de búsqueda de soluciones en la negociación integrativa, que genera trueques mutuamente ventajosos, y los acuerdos de mayor calidad que se obtienen, fortalecen la relación entre las partes. Pero aunque los beneficios de los acuerdos integrativos son claros, a menudo los negociadores no son capaces de alcanzarlos. En una negociación, tan

pronto acceden a la superficie cuestiones múltiples, hay que buscar las oportunidades de realizar trueques y los modos de *agrandar el pastel* de los recursos disponibles.

Dada la altísima utilidad que, para el éxito en cualquier proceso de negociación, tiene el ser capaces de hacer trueques, veamos ahora doce estrategias que facilitan tales trueques (Bazerman y Neale, 1993, págs. 139-154), distribuidas en estos tres grupos:

- **Estrategias para facilitar los trueques.**

Las siguientes cinco estrategias para descubrir las preferencias de la otra parte permitirán crear trueques favorables:

1ª.- *Crear confianza y compartir información:* el modo más fácil de llegar al mejor acuerdo integrativo consiste en que ambas partes compartan toda su información. Sin embargo, esto es más fácil de decir que de hacer. Con frecuencia, los ejecutivos que negocian desconfían de la otra parte y creen que una estrategia de ese tipo entrega una información importante que puede reducir su ventaja en la dimensión distributiva. Pero si la meta es maximizar los intereses combinados, compartir información sería sin duda una vía ideal para negociar. Por tanto, la primera estrategia sería: *Cree confianza y comparta información.*

2ª.- *Hacer muchas preguntas:* desde luego que en algunas circunstancias, compartir toda la información puede ser desventajoso para quien la comparte. A menudo una parte, por diferentes razones, no está dispuesta a revelar toda la información. De ahí que se imponga la estrategia de hacer muchas preguntas, preguntas que suelen ser útiles y proporcionan información significativa, incluso aunque el oponente no las responda. No olvidemos que la mayoría de las personas tienden a ver la negociación como una oportunidad de influir en la otra parte, de tal forma que el resultado es que hablan más de lo que deberían, y en vez de escuchar se concentran en lo que van a decir a continuación. Para negociar con eficacia, el directivo necesita comprender los intereses de la otra parte. Por tanto, haga preguntas para obtener la información necesaria con objeto de crear trueques. Es posible que no siempre haya contestaciones, pero se

sabrá más que si no se hubiera preguntado nada. Además, como ya vimos, también puede aprenderse mucho, de cómo se dice lo que se dice e incluso de lo que no se dice, tanto como de lo que se dice. Por consiguiente, la segunda estrategia es: *Haga muchas preguntas*.

3ª.- *Ceder algunas informaciones:* si la confianza entre las partes es baja, si el oponente no responde a las preguntas de ningún modo aprovechable, la entrega de alguna información puede acabar con el bloqueo informativo. Tal vez un negociador no quiera especificar su MAAN o su precio de reserva, pero sin embargo sí comentará la importancia relativa que tienen las diversas cuestiones de su empresa. Es más, a menudo las conductas que se despliegan en la negociación generan actitudes de reciprocidad (Thompson, 1990). Cuando le gritamos a alguien, éste tiende a su vez a gritarnos. Cuando nos disculpamos ante nuestro oponente, éste tiende a disculparse. Igualmente, como predicen las teorías del intercambio, cuando una parte da alguna información, induce al oponente, en reciprocidad, a una disposición análoga. Al comunicar algunas cosas que nosotros sabemos, podemos estimular a compartir la información necesaria para crear acuerdos mutuamente beneficiosos. De ahí se deduce la tercera estrategia: *Ceda alguna información.*

4ª.- *Hacer simultáneamente varias ofertas:* muchos negociadores quieren enunciar su posición al principio de la negociación para anclar la discusión siguiente. Lamentablemente, esto suele hacerse antes de que se conozcan los intereses y el orden de preferencia del oponente. Resulta eficaz recoger información antes de formular o responder a una oferta. Pero muchos directivos se sienten impulsados a responder antes de contar con la información que necesitan. Lo típico es que presenten una sola oferta, pero ello es claramente ineficaz. Por tanto, la cuarta estrategia debería ser: *Haga simultáneamente varias ofertas.*

5ª.- *Buscar arreglos posteriores al acuerdo:* Bazerman, Russ y Yukura (1987) defienden que los negociadores tienen que buscar el arreglo posterior al acuerdo sin la ayuda de un tercero, como último paso para llegar a un acuerdo integrativo. "Después del acuerdo inicial, podemos proponer la búsqueda de arreglo mejor para ambas partes, pero éstas se considerarán obligadas por el acuerdo inicial si no se

establece otro que lo supere. Ahora bien, si se encuentra un acuerdo mejor, ambos lados comparten la ganancia adicional" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 144), de donde se deduce la quinta estrategia: *Busque arreglos posteriores al acuerdo.*

Pues bien, "estas cinco estrategias ofrecen una variedad de ideas para elaborar acuerdos totalmente integrativos. Pero es necesario recordar que una estrategia integrativa pocas veces elimina el aspecto distributivo de la negociación: de hecho, cualquier mecanismo integrativo está incompleto si no considera la dimensión distributiva. Con marcos para pensar en ambas dimensiones se puede mejorar la gestión general de todos los participantes" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 145). En consecuencia, pasemos a analizar el segundo grupo de estrategias:

• Utilización de las diferencias para crear acuerdos integrativos.

Muchas negociaciones fracasan porque ninguna de las dos partes consiguen resolver sus diferencias. Y es que resulta necesario aprender a pensar en las diferencias más como oportunidades que como barreras. Veamos, pues, tres tipos de diferencias aprovechables (Bazerman y Neale, 1993, págs. 145-149):

6ª.- *Diferencias en expectativas:* ya Mark Twain constató que "las carreras de caballos existen porque hay diferencias de opiniones". Los contratos contingentes son apuestas que permiten a ambas partes llegar a un acuerdo aunque tengan diferentes percepciones u opiniones sobre el futuro. En vez de discutir un reparto rígido, la negociación trata sobre la participación en el caso X, en el caso Y, en el caso Z, etc. Las diferentes expectativas sobre esta cuestión (del mismo modo que las concernientes a muchos otros temas) hacen más flexible la negociación y aumentan las probabilidades de que se cierre el trato. En consecuencia, tenga presente esta sexta estrategia que nos aconsejan Bazerman y Neale: *Utilice las diferencias de expectativas para crear trueques percibidos como mutuamente beneficiosos.*

7ª.- *Diferencias en las preferencias respecto del riesgo:* en vez de ver en la oposición al riesgo de una parte un obstáculo para la negociación, es

posible utilizarla como oportunidad para negociar. Así, una parte consigue una garantía a cambio del aumento del valor esperado por la otra. Las diferentes estrategias de asunción del riesgo hacen posible acuerdos que no se lograrían de otro modo, de donde podemos concluir la séptima estrategia: *Utilice las diferencias de preferencia respecto del riesgo para crear trueques percibidos como mutuamente beneficiosos.*

8ª.- *Diferencias en las preferencias respecto del tiempo:* frecuentemente, cuando un oponente es inflexible en alguna cuestión (por ejemplo, necesita recibir pagos inmediatos), establece con ello una oportunidad de negociar. Si existen diferencias en las preferencias respecto del tiempo, suele ser posible reordenar los pagos futuros facilitando ingresos más rápidos para la parte más impaciente. Sea que esas preferencias se deban a diferencias individuales o culturales, o bien a las situaciones específicas de ambas partes, hay que verlas como oportunidades para el acuerdo, y no como barreras que lo obstaculizan. De ahí la utilidad de tener siempre presente esta octava estrategia: *Utilice las diferencias respecto del tiempo para crear trueques mutuamente beneficiosos.*

• Estrategias adicionales para crear acuerdos integrativos.

Las ocho estrategias vistas hasta ahora suponen un trueque de unas cuestiones por otras; éste es el modo más común de generar una ganancia conjunta. Pero Pruitt ha descrito otras cuatro estrategias más que van más allá del descubrimiento de trueques posibles. Efectivamente, los negociadores deberían encontrar algunas estrategias integrativas alternativas, puesto que la estrategia primaria puede encontrar resistencia en la negociación. Pruitt afirma que los negociadores pueden llegar a resultados integrativos añadiendo más cuestiones sobre la mesa de negociación. Algunas de las técnicas son: hacer menos costosas para el oponente las concesiones respecto de la cuestión primaria, agregar más recursos a la negociación, y encontrar una solución que aunque no satisfaga exactamente las posiciones características de ambas partes, contemple sus intereses subyacentes. Si bien son análogas a la búsqueda de trueques, estas estrategias

suponen otros modos de llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos, como los siguientes:

9ª.- *Añadir nuevos elementos a la negociación:* con ello, una parte puede lograr lo que buscaba originalmente, compensando a la otra con la solución de algún asunto adicional, no relacionado directamente con el primer planteamiento. Por tanto, la novena estrategia sería: *Piense en añadir novedades a la negociación para que haya más posibilidades de realizar trueques mutuamente beneficiosos.*

10ª.- *Reducción de costos:* la estrategia de la reducción de costos apunta a que una parte logre lo que quiere, mientras la otra ve reducidos o eliminados ciertos costos relacionados con su concesión. El resultado es un muy buen nivel de beneficios conjuntos, no porque una parte "gane", sino porque la otra sufre menos. La reducción de costos significa que la parte que hace la concesión más importante recibe algo para compensar las metas específicas a las que ha renunciado. Aunque similar a un trueque, ésta es una estrategia muy especial que pone énfasis en reducir o eliminar los costos que le representa a una parte el permitir que la otra logre sus objetivos, lo que implica esta décima estrategia: *Examine si existe algún modo de reducir los costos que le causa a la otra parte el permitir que usted logre lo que quiere, y viceversa.*

11ª.- *La obtención de recursos adicionales:* ésta es una buena estrategia cuando tales recursos existen, pero sólo es viable si los intereses de ambas partes no se excluyen entre sí. Sin embargo, existen muchos conflictos en los que los intereses de ambas partes son mutuamente excluyentes, y resulta improbable que la obtención de recursos adicionales sea una estrategia integrativa fructífera. Por tanto, tenga siempre presente esta undécima estrategia: *Considere si hay algún modo de reducir o eliminar la escasez del recurso que está creando el conflicto entre las partes.*

12ª.- *La búsqueda de una nueva solución que no se está considerando:* esta estrategia requiere la creación de una nueva solución que se centre en los intereses subyacentes de ambas partes, pues aunque ninguna de ellas logre su objetivo inicial, redefiniendo el conflicto pueden

encontrarse opciones creativas. Esta reformulación del conflicto requiere una comprensión clara de los intereses subyacentes. Se pueden encontrar soluciones creativas redefiniendo el conflicto para cada parte, identificando sus intereses subyacentes e ideando por medio de la técnica de la "movilización mental" una variedad amplia de soluciones potenciales. Por tanto, la duodécima estrategia es: *Busque soluciones nuevas para la negociación que, aunque no satisfagan las posiciones enunciadas por ambas partes, sí convengan a sus intereses subyacentes*.

Ahora bien, que en este libro hayamos subrayado la irracionalidad humana como una faceta esencial en la negociación y, en consecuencia, hayamos hecho hincapié en cómo evitar los sesgos irracionales para, conseguir una negociación racional y eficaz, no significa que olvidemos que el ser humano es, ante todo, un *ser eminentemente emocional*, que además está altamente preocupado por la justicia en nuestras relaciones interpersonales, principalmente en nuestras negociaciones. Por ello, todo negociador hábil que pretenda tener éxito necesita imperiosamente tener en cuenta estos aspectos, pero considerándolos no como contrarios a la razón sino como complementarios de ella: la razón humana es una *"razón emocional"*. Por consiguiente, el propósito central de este apartado consiste en integrar estos conceptos en nuestro marco de negociación racional.

Consideremos la situación siguiente: Usted va caminando por la calle y se le acerca un hombre desconocido, de aspecto excéntrico, que se presenta a usted y a otro peatón, Gonzalo, al que usted tampoco conoce. El hombre les muestra a los dos un billete de cien euros y les dice: "Les daré este billete si ustedes llegan a un acuerdo respecto a cómo dividirán el dinero entre los dos. Pero tendrán que cumplir dos reglas. Primera, Gonzalo debe establecer cómo se realizará la división, y después usted decidirá si la acepta o no. Si acepta, tanto Gonzalo como usted recibirán los cien euros para repartirlos como propuso Gonzalo. Si usted no acepta el reparto, entonces ninguno de los dos recibirá nada". Tanto usted como Gonzalo se prestan al juego. Gonzalo piensa un momento y dice: "Propongo que los cien euros se dividan así: 95 para mí y 5 para usted". ¿Aceptará usted el reparto? Probablemente no. Pero el rechazo de ese reparto es algo poco racional desde un punto de

vista exclusivamente económico, ya que si usted acepta ganará algo (5 euros), pero si no acepta no ganará nada. Sin embargo, es probable que usted no acepte porque en las negociaciones el interés económico no es lo único que cuenta: hay razones que no se encuentran en el marco racional sino en el emocional y en la percepción de lo que es justo. Una de esas razones podría ser su cólera contra Gonzalo por haberle puesto en esta situación tan injusta. Ahora bien, si usted descarta toda pretensión de justicia y sus emociones, lo probable es que acepte. Al fin y al cabo, mejor es ganar 5 euros que no ganar nada. Pero supongamos ahora que se invierten los papeles y que es usted quien debe proponer el reparto: ¿Cuál sería su propuesta? Si no tiene en cuenta ni la justicia ni las emociones, tal vez llegue a la conclusión de que Gonzalo aceptará 5 euros, e incluso menos, antes que nada. Lo más probable es que esa propuesta le lleve a usted a perder todo, porque Gonzalo la rechazará (como se dice en mi tierra, "la avaricia rompe el saco"). Pero si usted sí considera la posible influencia de las emociones y de la idea de lo que es justo, entonces podrá prever mejor la respuesta de Gonzalo, ofrecerle una suma significativamente mayor y aumentar así las probabilidades de ganar dinero con el trato.

Es más, Kahneman demostró que las consideraciones concernientes a la justicia suelen prevalecer sobre las puramente económicas, lo que parece indicar que si queremos tener éxito continuado en nuestras negociaciones (comerciales, interpersonales, etc.) deberemos tener en cuenta estos aspectos. Y sin embargo, el papel de la emoción o de los sentimientos, positivos o negativos, sigue siendo una de las áreas menos estudiadas de la negociación. Se puede empezar a comprender la incidencia de la emoción en la negociación considerando lo que se sabe sobre los beneficios de los sentimientos positivos y del buen humor. La psicóloga Alice Isen y sus colaboradores han descubierto que las emociones positivas están asociadas con una mayor generosidad y disposición a ayudar. Por ejemplo, Isen y cols. (1988) encontraron que las sonrisas de una camarera influían en sus ingresos por propinas: cuando sonreía abiertamente, recibía propinas significativamente mayores que cuando dedicaba a sus clientes sonrisas débiles o mínimas (23,20 dólares contra 9,40). Es fundamental, pues, comenzar una negociación con buen humor y ánimo positivo. Así, en otro estudio se les hizo a los negociadores un pequeño obsequio, creándoles de esta manera un

"buen estado de ánimo". Pues bien, en las negociaciones siguientes quienes tenían buen ánimo pudieron alcanzar acuerdos más creativos e integrativos (Carnevale e Isen, 1986).

En conclusión, "la justicia y las consideraciones emocionales afectan profundamente a las negociaciones. Las preferencias según diferentes conceptos de lo justo se ven influidas por los estados emocionales de quienes negocian. La negociación racional requiere que se comprenda el efecto de estas influencias sobre nuestros juicios y decisiones, y hay que prever los mismos factores en la conducta de nuestro oponente. Pasar por alto esas influencias es lo mismo que suponer que todas las personas son completamente racionales. Debemos elegir nuestras estrategias para la negociación racional teniendo en cuenta las emociones y preocupaciones reales por la justicia, que todos los seres humanos compartimos" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 186).

Para completar este apartado, veamos, por último, las recomendaciones que sobre este tema nos hacía Laurent (1989, pág. 36):

- Utilice las formas, imponga la cortesía, el respeto al orden del día convenido, opóngase a que se interrumpa al que está en uso de la palabra. Sea estricto en esto; sin ser enfático, no ceda ni un ápice, esto evita que las pasiones adquieran demasiada ventaja.

- No consienta que le pongan furioso: algunos harán todo lo posible por cogerle en falta en este punto. Relájese, respire, respire...

- No consienta ni insultos ni calumnias. Manténgase firme a ese respecto; si lo ve necesario, rompa. No se puede respetar a alguien que se deja insultar o calumniar. Tampoco se negocia con alguien a quien no se respeta: lo que se busca es aplastarle.

- No ponga al otro en situación de inferioridad. No le humille. Déle siempre una oportunidad de salvar la cara.

- Con mayor motivo, no acepte negociar en situación de inferioridad física o moral.

- Recuerde siempre que una negociación ha tenido éxito cuando no hay ni vencedor ni vencido, sino interlocutores satisfechos de la solución que han encontrado.

8. El contenido de la negociación: Fases esenciales

Es obvio que el objetivo de toda negociación consiste en llegar a un acuerdo, pero no a un acuerdo cualquiera, sino al *mejor acuerdo posible*. Por consiguiente, se suponen cuando menos dos motivaciones en los negociadores: la primera es llegar a ese acuerdo y la segunda es ganar en tal acuerdo. Otra cosa es que algunas supuestas negociaciones no lo sean realmente, sino que, a veces, sean la excusa para otros fines, como ganar tiempo o como mera propaganda. Pero, antes de ver las principales fases de todo proceso de negociación, analicemos otro elemento crucial, los actores de la negociación.

a) Los negociadores: a menudo actúan como representantes de su grupo, organización o gobierno, y ser representantes de otros, define en gran parte su difícil papel, pues no hablan a título personal. Sin embargo se les exige llegar a un acuerdo, lo que implica un doble comportamiento: por un lado se les pide intransigencia en la defensa de la posición inicial, pero por otro se les pide también flexibilidad para llegar a acuerdos. La consecuencia es que el negociador debería tener un cierto margen de libertad que no siempre le es dado. Más en concreto, tal margen de libertad es, por definición, escaso, lo que le pone al negociador continuamente en la cuerda floja: si es flexible se le acusará de debilidad y traición; si es intransigente se le acusará de no saber negociar. Y ello se hace olvidando siempre que el negociador tiene frente a sí a otro negociador al que se le exige lo mismo que a él. En consecuencia, el negociador está frecuentemente, como señala Touzard, en "libertad vigilada".

La principal consecuencia de ello es que el negociador deberá negociar primero con aquéllos a los que representa para conseguir flexibilizar su posición inicial sin ser tachado de traidor. Además, a menudo no hay un sólo negociador sino varios, una delegación, lo que plantea problemas añadidos (problemas de liderazgo, problemas de cohesión de grupo, posibilidad de pensamiento de grupo, etc.), pero también tiene sus ventajas, fundamentalmente la que hace posible que se repartan las funciones negociadoras, de tal forma que uno puede ser más flexible y otro más rígido. Ahora bien, a veces no hay una sola delegación de negociación sino varias,

como suele ocurrir en la parte sindical de las negociaciones colectivas. La empresa negocia simultáneamente con diferentes delegaciones que representan respectivamente a los diferentes sindicatos con representación en el comité de tal empresa. En estos casos se complican las cosas más aún, dado que suele entablarse una fuerte y seria negociación, primero dentro de cada delegación, y luego entre las diferentes delegaciones, antes de negociar con el adversario. Y si la negociación se hace, como a veces ocurre, a tres bandas (sindicatos, patronal y gobierno), entonces las cosas se complican más todavía.

b) Los expertos, que fundamentalmente son los *árbitros*, los *mediadores* y los *asesores*. Aunque analizar este tema no es el objetivo principal de este libro, sin embargo, dada su importancia para la negociación, lo retomaremos más adelante. En todo caso, digamos que la utilización de estos expertos es cada vez mayor, sobre todo en ciertos ámbitos como las negociaciones colectivas o las separaciones de pareja.

Llegados a este punto, veamos las fases esenciales de todo proceso negociador:

1) Fase previa.

Antes de iniciar un proceso negociador necesitamos tomar las siguientes precauciones: tener claro lo que buscamos, que no siempre lo sabemos, y conocer bien lo que desea la otra parte, que no es fácil. Debemos descubrir qué es esencial y qué es deseable pero no esencial, y encontrar aquellos aspectos de su oferta que son puramente accesorios, donde puede ceder rápidamente.

Nuestro análisis necesita distinguir con claridad las siguientes cosas: qué va a aceptar la otra parte, qué no va a aceptar, la fuerza de sus demandas para cada tema, y el probable área de acuerdo.

2) Fase de preparación.

Ya vimos anteriormente cómo preparar una negociación y la importancia del aspecto ambiental así como del psicológico. De todas maneras, justamente antes de comenzar la sesión de negociación explícita hay una corta

fase de relación interpersonal o, en su caso, también intergrupal, absolutamente importante para la marcha de las fases siguientes, pues en ella se construye el ambiente y el clima en que se enmarcará toda la negociación. De hecho, "el período crítico en que se forma el clima es corto, muy corto, posiblemente cosa de segundos, y ciertamente no más de unos minutos. Dentro de este corto período en el que las partes se encuentran en el terreno de la negociación, se crea una atmósfera que perdurará, y que es casi imposible de cambiar en etapas siguientes. El talante se ha convertido ya en cálido o frío, cooperador o suspicaz, colaborador o defensivo. El ritmo se ha convertido en vivo o letárgico. El patrón de actuación (quién habla, cuánto) ha sido fijado. Las tácticas de las respectivas partes probablemente se hayan hecho ya visibles, y pueden haber sido reconocidas por la otra parte.

Claro que estos aspectos del clima no sólo están influidos por lo que ocurre en un primer momento, también lo están por lo que ocurre en los preliminares, antes de que las partes se encuentren y, probablemente, por lo que ocurra durante la negociación. Pero las impresiones que se generan en el primer contacto son más importantes que las que se generan antes de que esto ocurra, que pronto quedan borradas. Algún cambio en el clima se produce también durante la reunión, pero el clima que se fijó de entrada es de una importancia capital. La clave del clima de negociación reside en lo que ocurre en un primer momento. Por tanto, es importante para nosotros echar un vistazo a aquello que ocurre en esos momentos iniciales y lo que podemos hacer para crear un buen clima" (Scott, 1991, págs. 17-18).

Consideremos lo que ocurre cuando dos partes se sientan a negociar. Primero, se encuentran y se saludan. Luego, se inicia la conversación y, en un minuto, ambas se encuentran sentadas en la mesa de negociación comenzando a hablar de negocios. Ya el negociador, aparte de lo que ve, empieza a tener alguna impresión sobre la negociación. Quizás se dice: "Va a ser una de esas negociaciones aburridas", o "¡Hay que tener cuidado con esta gente!", o incluso "Parece que va a ser una reunión productiva".

¿Por qué hacemos una u otra expectativa? Aplíquese aquí todo lo concerniente a la formación de impresiones, a la influencia de la categorización, los estereotipos y los prejuicios, la atracción interpersonal, la influencia social, la comunicación, sobre todo la no verbal, la disonancia cognoscitiva, etc., es decir, casi toda la psicología social (véase Ovejero, 1997, 1998). De hecho, el cerebro ha recibido muchos más estímulos de los que puede asimilar, al menos conscientemente. Ha observado la manera en que la otra parte ha entrado, sus elementos no verbales: contacto visual, gestos y posturas. Está influido por el ritmo, los movimientos, y la velocidad y tono de voz utilizados en la conversación, así como por el tipo de asuntos tratados en esta temprana discusión, etc. Todo ello, en unos pocos minutos, está ejerciendo una fuerte influencia en la situación y, por ende, tal vez en todo el proceso negociador que vendrá después. "Los preliminares, la discusión y las impresiones no verbales marcan el tono y el talante. Hay una poderosa razón para efectuar estos preliminares de pie, antes de sentarse a la mesa. Esto es, en parte, porque las formalidades sociales se efectúan mucho mejor mientras se está de pie que una vez sentados. Por ejemplo, cuando se está de pie, es más sencillo variar la postura o el ángulo, moverse más cerca o más lejos, mientras que sentado las distancias no se pueden modificar fácilmente y, generalmente, la disposición de los asientos está pensada para un simple contacto visual. Además, el proceso de sentarse se puede utilizar para marcar el paso de la etapa de formación del clima a la del inicio de las conversaciones, para así darle un énfasis al carácter profesional de esta última, siempre que el proceso iniciador del clima de la reunión se haya completado durante la fase de pie.

La duración de este período inicial –en el que se rompe el hielo, como a veces se dice- requiere que le dediquemos unos comentarios. Hay una tensión entre la preocupación de ambas partes por ponerse a trabajar tan pronto como puedan, y la necesidad tácita de tomarse el tiempo necesario para ajustarse mutuamente. Como modelo, sugiero que se dedique un 5% del tiempo total de la negociación a romper el hielo. Por ejemplo, si vamos a tener una reunión que durará una hora, piense en dedicar a este intento unos tres minutos. Si va a durar varios días, entonces salgan a cenar juntos la noche anterior a la primera reunión de trabajo. El período de formación del clima es particularmente importante cuando hay equipos (no sólo

individuos) que acuden al forum de negociación. Cuando dos equipos de cuatro personas se encuentran por primera vez, hay un primer momento de presentaciones y apretones de mano. Es posible que haya un período confuso donde haya poca comunicación genuina entre las partes. Si éstas, después del tiempo que tarden las presentaciones, se juntan en un solo círculo de ocho personas, siempre habrá una atmósfera fría, con una o dos personas que harán ruidos nerviosos, y el resto azoradas y sin intervenir. Se generan atmósferas más positivas cuando la gente se acerca en grupos pequeños. Los ocho se pueden fácilmente dividir en grupos de dos o tres personas entremezcladas. Dentro de estos grupos más pequeños puede producirse –de hecho es probable que ocurra- un inmediato murmullo. Este murmullo amistoso es oído por los ocho como ruido de fondo, y es sentido como un aliciente a la creación de un proceso de comunicación cálido desde el principio" (Scott, 1991, pág. 21).

No olvidemos que en esta fase van a ser importantes los movimientos iniciales pues, por un lado, fijan el clima de toda la reunión, pero por otro nos ofrecen información sobre el carácter, las actitudes y las intenciones de la otra parte, aunque tengamos en cuenta que, en este momento, las impresiones sobre la otra parte deben ser interpretadas con mucha cautela. Sin embargo, pronto deberemos tomar decisiones que tendrán importancia en la forma respectiva de influir sobre los demás durante toda la reunión. Con un poco de suerte habremos preparado bien el terreno, con cabeza, pero de manera flexible y debemos de hacer uso de la información que se desprende de este comportamiento inicial antes de sentarnos a negociar. Como señala Bill Scott, podemos captar pistas tanto sobre su experiencia como sobre su habilidad y sobre su estilo. Los primeros se manifiestan en los factores no verbales (postura, expresión, etc.). Además, si se muestra dubitativo en los saludos, ansioso por empezar a hablar de negocios, entonces estamos tratando con alguien que no es un experto en la negociación. Prestar atención al elemento humano es un rasgo del negociador experto. Su estilo se manifiesta por la forma de las discusiones en el período inicial. Concretamente, un negociador experto que busque llegar a un compromiso entre las partes concentrará su atención en temas neutrales, mientras que si busca engrandecer su poder se comportará de manera distinta: comenzará desde el principio a sondear nuestra situación comercial, las debilidades de

la misma, y dónde se centran nuestras prioridades, nuestros intereses y nuestros gustos.

De todas maneras, si en esta fase observamos en la otra parte señales de agresividad, entonces debemos mostrarnos cautelosos. "No podemos estar seguros de cómo se va a desarrollar la reunión, pero se nos ha encendido la luz ámbar. No es aún la luz roja, que nos indicaría que la otra parte va a forzar la batalla; podría ser simplemente que está nervioso, cansado, o falto de experiencia. Podría también ser, por supuesto, que es agresivo, en ese caso la luz ámbar está cambiando a roja, y sería demasiado fácil para nosotros ponernos a la defensiva, enfundarnos la armadura, y lidiar la batalla. Pero en este momento aún no estamos seguros de lo que tal comportamiento significa. Todavía tenemos la intención de crear un clima favorable para llegar a un acuerdo, si podemos. Nuestro comportamiento debe ser cordial, y colaborador, con el fin de darle una oportunidad para que se adapte a nuestro talante, y para darnos tiempo a que juzguemos cómo va a responder. Nuestra técnica ahora debe ser esquivar el impulso de lucha y concentrarse en la cordialidad. Debemos seguir concentrándonos en temas neutrales y, posiblemente, hacer algunas concesiones" (Scott, 1991, págs. 22-23).

Los objetivos, pues, de esta fase son:

a) Lograr una atmósfera cordial, basada en las prácticas sociales.

b) Crear un clima que facilite la colaboración y evite la hostilidad y la postura defensiva que puede echar a perder la subsiguiente colaboración.

c) Conseguir gran parte del clima de cordialidad y viveza que resulta propicio para la colaboración y los negocios. En resumidas cuentas, "con el acuerdo final como punto de mira, las partes habrán establecido con suerte una atmósfera cordial, aunque activa, y un terreno fértil para que se dé un tratamiento profesional a la negociación" (Scott, 1991, págs. 24-25).

3) Primera fase: *Cuestiones de procedimiento y enumeración de los puntos en litigio.*

Antes de comenzar el auténtico proceso negociador surgen una serie de problemas que hay que solucionar. Pueden parecer cuestiones secundarias,

pero, sin embargo, son enormemente importantes: ¿de qué hablar? ¿en qué orden? ¿quién presidirá las sesiones? ¿quién hablará primero? ¿en qué lugar deberán desarrollarse las sesiones? ¿cómo será la forma de la mesa? ¿qué lugar ocupará cada uno en ella?. De todas estas cuestiones destacaremos ahora sólo estas dos, dado que las relativas al ambiente físico ya las hemos visto:

a) La presidencia: ésta es una cuestión que siempre lleva al menos una hora (excepto en aquellos casos en los que por diferentes razones se da por zanjada antes de comenzar la negociación, de tal forma que las sesiones serán presididas por ejemplo por la parte empresarial o por la Administración), transcurrida la cual casi nunca se llega a un acuerdo y hay que decidirlo, tal vez improvisadamente, en dos minutos. Sin duda estamos ante una cuestión de procedimiento, pero que es realmente crucial, dado que es una figura necesaria e influyente que, a veces, debe ser desempeñada por una tercera persona ajena al conflicto (intermediario). Lo normal es que sea uno de los negociadores, lo que dará lugar a conflictos, tensiones y la consiguiente *negociación previa*, pues cada parte desea la presidencia. Y lo desean principalmente por dos razones: por el valor simbólico que tiene, lo que le concede más poder; pero también por ser una posición estratégicamente privilegiada, dado que influye en el procedimiento, con lo que puede dar ventaja a uno u otro de los bandos.

Su función es meramente formal, de procedimiento (dar la palabra, hacer que se respete el orden del día, interrumpir o aplazar la sesión, etc.). Pero pese a ello, o tal vez por ello, tiene un gran valor estratégico, por lo que suele ser habitual y aconsejable la *alternancia en la presidencia*.

b) El orden del día: el orden del día que se establezca tiene una gran influencia en la fluidez del desarrollo de las negociaciones. Para ello conviene tener presentes estas dos reglas de oro: la primera es empezar por lo más fácil, por lo menos espinoso, dejando lo más difícil para el final (aunque en ciertas ocasiones ello no es tan ventajoso); y la segunda consiste en concretar y desmenuzar lo máximo posible las propuestas a debatir y negociar, evitando las cuestiones generales, ideológicas y de principio, dado que si se cede en estas cuestiones fundamentales, ello supondría una auténtica hecatombe para quien cediese.

Ahora bien, para tener una idea clara de cómo operar en esta fase, es necesario que distingamos entre las diferentess dimensiones de la negociación, que son (Scott, 1991, pág. 27):

- *El contenido:* es el abanico de temas por discutir. Para negociar un contrato petrolífero, el contenido debe fijarse en temas como la calidad del petróleo, la cantidad, el servicio, los descuentos, etc. En una negociación bancaria, el contenido será el dinero, los tipos de interés, el vencimiento, los avales, o el pago de las letras.

- *Los procedimientos:* nos referimos con ello a la planificación, la formulación de una agenda, el control de las reuniones, la preparación del espacio físico y las materias a negociar, los preliminares y el ritmo de la negociación.

- *La interacción personal:* por ello entendemos la manera en que los individuos participantes en la negociación interactúan unos con otros, cómo se combinan o confluyen sus personalidades, cómo tratan de influir en los demás una vez sentados a la mesa de negociación y cuáles con sus reacciones.

Pero si en la fase anterior nuestra primera preocupación era la interacción personal, intentando conseguir el *clima* adecuado, ahora necesitamos trabajar en los *procedimientos* a seguir y más tarde nos ocuparemos del tema de los *contenidos*, por lo que si hasta este momento permanecíamos de pie, a partir de ahora, y para enfatizar el cambio de talante que pasa de ser personal a ser profesional, nos sentamos, una vez que se ha roto el hielo. Y enseguida aparece un momento, de unos diez o veinte segundos de duración, durante el cual los negociadores ocupan sus asientos y comienzan a revisar sus papeles. En este intervalo, que aunque breve, es necesario antes de ajustar la nueva dimensión profesional, no debe producirse un silencio sino que, con comentarios, debe mantenerse un ambiente distendido, pues, como señala Scott, ello puede influir en el ritmo de todo el proceso negociador

La principal habilidad en esta fase consiste en crear inmediatamente un sentimiento de acuerdo, y alimentar con regularidad ese sentimiento. Nuevamente, la práctica es muy simple. Se trata de introducir la palabra

"acuerdo" en un contexto en el que la otra parte casi de seguro aceptará. Por ejemplo: *"¿Podemos acordar primero los procedimientos? Me gustaría que decidiéramos juntos lo que esperamos conseguir esta tarde, y cómo lo deberíamos hacer. ¿Está usted de acuerdo?"*.

Una vez iniciado el proceso, en esta fase suele aparecer siempre un problema: ¿Quién lidera? La gente es muy sensible al poder, y a veces, a los negociadores les preocupa el orden de actuación en los momentos iniciales. Los asuntos importantes en este momento son los siguientes (Scott, 1991, pág. 30): ¿Quién va a hablar primero? ¿Quién va a tomar el liderazgo en la formación de la agenda? ¿Cómo se va a distribuir el tiempo entre las dos partes?... Aunque, como vimos, estos interrogantes a veces vienen respondidos por las costumbres o la normativa, y sin menoscabo de la utilidad de modificarlas, sugerimos las siguientes directrices para manejar estos asuntos:

- *Compartir el diálogo.* Trate de que el tiempo se distribuya con equidad entre las dos partes, al menos hasta que se acuerde un procedimiento en el que una de las partes tome la iniciativa.
- *Sea breve en sus preguntas e intervenciones.* Deje que los procedimientos iniciales y la discusión tengan lugar en una serie de intervenciones cortas, no en una secuencia de largos discursos para cada parte.
- *Dé ánimos.* Ofrezca a otros la posibilidad de hacer comentarios o tomar la iniciativa. Siempre que sea posible, hágalo formulando preguntas encaminadas a conseguir su asentimiento, y enfatice repetidamente el desarrollo de un acuerdo.
- *No sea belicoso.* Durante el procedimiento inicial, y siempre que sea razonable, responda afirmativamente ante sus sugerencias. Asentir es usualmente más productivo que exponer un punto de vista contrario.

Si se siguen estas reglas, las preocupaciones sobre el orden de intervención desaparecen rápidamente y se facilita la consecución de los siguientes resultados: un sentimiento inmediato de acuerdo y cooperación, que facilitará el proceso negociador; un marco de pensamiento común, un plan que actúa como marco de referencia para cuando discutamos las

complejidades de la negociación; una nueva oportunidad de comprobar que la otra parte tiene interés en conseguir un acuerdo; y el desarrollo de un clima cordial, colaborador, vivo y profesional que facilite la negociación y los acuerdos.

4) Segunda fase: *El contenido y la exploración de las posibilidades de negociación.*

Es la fase más larga y difícil, y la que exige más habilidad en los negociadores, lo que es lógico dado que es, en esta fase, cuando se evalúa la fuerza del adversario: ¿hasta dónde se puede exigir? ¿cuán duro y exigente hay que ser? etc. Es, por consiguiente, la fase en la que debemos aplicar los conocimientos de psicología interpersonal que vimos al principio. Esta fase se caracteriza por los siguientes rasgos: sinuosidad; contradicciones de los discursos (rigidez/flexibilidad, etc.); aparente falta de lógica, pues nadie quiere darse a conocer ni tampoco dar síntomas de debilidad. En consecuencia, hay siempre un tira y afloja, de tal forma que la característica definitoria de esta fase es el regateo, la existencia de avances y retrocesos, la inestabilidad y provisionalidad, etc. Más en concreto, en esta fase, tras un primer momento exploratorio, en el que las partes exponen sus respectivas propuestas y toman conciencia del tipo de acuerdo al que pueden llegar, cada parte debe dar la oportunidad a los demás para que le soliciten aclaraciones. Seguidamente, se trata de obtener una visión de conjunto de la otra postura, y pedir a su vez aclaraciones. Cada declaración inicial debe incluir nuestra opinión sobre la cuestión, nuestros intereses y nuestra contribución al acuerdo. Pero el momento más importante de esta fase, y de todo el proceso de la negociación, el propiamente negociador, es aquél en el que cada negociador trabaja en su propio beneficio, aunque, si realmente se quiere llegar a buen puerto, entonces la discusión de las propuestas debe ser un proceso cooperativo, no una lucha, como veremos mejor más adelante.

La secuencia debe ser una sucesión de avances en un frente amplio, primero encaminada a conseguir un acuerdo de principio, luego uno más amplio, y por último, un acuerdo detallado. Durante el diálogo hay que exponer las respectivas posiciones y clarificarlas, no concebir cada postura como un punto de ataque. Las partes avanzan juntas, reconociendo lo que

tienen en común, lo que ya han conseguido, enfrentándose a los problemas, no enfrenándose entre sí. Más tarde, en el capítulo 13, veremos otro enfoque, según el tipo de tácticas y de estrategias que conviene utilizar en cada momento de ella. De hecho, la utilización de las estrategias y tácticas más apropiadas para cada propósito que persigamos es uno de los elementos centrales de esta fase.

5) Tercera fase: *El desenlace.*

Esta fase suele ser breve, comparada con las dos anteriores que pueden durar incluso meses y hasta años, como fue el caso de las negociaciones del Vietnam o las que tuvieron lugar para el desarme nuclear. Esta tercera fase, en cambio, se produce cuando las partes enfrentadas se dan cuenta de que la frase "ésta es nuestra última propuesta" ya no es un simple ardid, sino que realmente es un ultimátum. Se trata, por tanto, de una cuestión de *percepción social*. En esta última fase, los negociadores se dan cuenta de que han llegado a un punto sin retorno y que deben *llegar a un acuerdo.*

Se da con frecuencia una sola sesión, muy larga, que suele durar incluso hasta altas horas de la madrugada, y luego terminar en muy poco tiempo, casi de repente.

Ahora bien, "la manera en que cada una de estas fases se desarrolla varía de una negociación a otra. A veces no siguen un orden claro; las partes avanzan y retroceden de una a otra. Incluso puede seguirse un orden en un aspecto de la negociación, para luego comenzar de nuevo otro orden distinto" (Scott, 1991, pág. 36).

9. El modelo de las ocho fases

Una vez vistas las fases esenciales que suele tener todo proceso de negociación, veamos ahora un modelo más concreto, el de las ocho fases de Kennedy, Benson y McMillan (1986), modelo que, dado su gran interés, reproduciremos detalladamente, aunque, para entenderlo mejor, es aconsejable la lectura del libro citado.

Este modelo tiene su origen, en buena parte, en el estudio y análisis de la negociación entre empresas y representantes sindicales pertenecientes al sector industrial. Sin embargo, también puede ser aplicado, obviamente con las necesarias modificaciones, a otros ámbitos como el comercial o el interpersonal. Lo que hacen estos autores es descomponer el desarrollo de la negociación en las ocho etapas por las que, a su juicio, atraviesa todo proceso negociador, aunque no necesariamente en un orden rígido, ni prestando la misma dedicación y atención a cada una.

Las ocho fases son las siguientes (las fases con asterisco son las consideradas por los autores como auténticamente cruciales):

1ª) La preparación*.

Una buena preparación es la vía más segura para llegar a una negociación exitosa. Lo que hagamos o dejemos de hacer antes de llegar a la mesa de negociación se reflejará en lo que hagamos cuando lleguemos a ella. Es más, un negociador mal preparado tendrá que limitarse a reaccionar ante los acontecimientos, pero nunca podrá dirigirlos, con lo que, antes o después, se demostrará que no sabe de lo que está hablando. Su opositor se dará cuenta de ello, ganará confianza en sí mismo y elevará el nivel de sus exigencias. Por tanto, la fase de preparación es la adecuada para definir lo que hay que conseguir y cómo conseguirlo. En esta primera fase podemos distinguir estos cuatro aspectos:

a) Los objetivos. Establecer los objetivos, así como explicitar el orden de prioridad de éstos, tanto de los nuestros como de los del contrario, es el aspecto central de la fase de preparación. Para ello debemos recabar información sobre la otra parte, sus verdaderos intereses, etc

b) La información. En esta fase no sólo debemos buscar información sobre la otra parte y contrastar la que ya tenemos, sino que también tenemos que sopesar la información que estamos dispuestos a dar y el momento y la forma de hacerlo. "La experiencia demuestra que los negociadores tienden más a ocultar información que a comunicarla. Este ocultamiento puede originar largas horas de discusiones sin sentido. Rara vez tenemos una información plena, y esto es lo que hace imprevisibles -y divertidas- las negociaciones. Se deduce que cuanta más información se pueda recoger sobre la otra parte (situación actual, historial de sus interrelaciones, estilo de negociar, personalidad, motivaciones, nivel cultural, etc.), tanto mejor será el acuerdo al que se llegue. Aun así, no deben perderse de vista los dilemas del negociador -de dónde arrancar, cuándo y hasta dónde modificar la postura inicial, cuándo pararse y asegurar posiciones- si bien la información le ayuda a decidir lo que debe hacerse y cuándo debe hacerse" (Kennedy y cols., 1986, págs. 45-46).

c) La estrategia. ¿Qué plan de acción vamos a seguir para alcanzar las metas previstas? La planificación de la estrategia constituye una parte importante de la preparación. Aquí debemos tener en cuenta al menos estas dos cosas: evitar siempre hacer unos planes estratégicos excesivamente elaborados, y no plantear la estrategia de una forma demasiado rígida, sino ser capaces de reaccionar ante los hechos surgidos en el curso de la negociación.

d) Las tareas. Cuando las negociaciones son grupales, hay que dejar claras las funciones de cada miembro del grupo negociador. De hecho, la experiencia demuestra que resulta muy difícil hablar, escuchar, pensar, escribir, observar y planear simultáneamente. Por ello se hace necesario repartir las tareas entre los miembros del equipo negociador, tareas que son estas tres: dirección, síntesis y observación. Cuando sólo hay dos personas en el equipo es necesario que el sintetizador se encargue también de la tarea de observación. Naturalmente, cuando se actúa sólo, hay que asumir las tres tareas. Como señala Kennedy, la labor del director es llevar las riendas de la negociación, pues soporta el grueso de la conversación, hace las propuestas, trata las concesiones y solicita las suspensiones. Por tanto, su tarea es muy absorbente y hay ocasiones en las que éste se desvía del asunto o le apartan de él, pierde el hilo de la conversación, se siente cansado,

pierde la perspectiva de los objetivos, se encuentra metido en un atolladero en el medio de una discusión, o se ve acosado con preguntas que no puede o no quiere contestar inmediatamente. Aquí es donde entra en juego el sintetizador, cuyas tareas son: formular preguntas, aclarar lo que se le pida, resumir las generalidades y ganar tiempo a favor del dirigente, manteniendo encarrilada la negociación. Un buen sintetizador tiene que ser capaz de advertir cuándo el director se encuentra en dificultades, para intervenir él. También puede llamar la atención sobre detalles que pudieran haberse pasado por alto, limitándose a hacer preguntas sobre ellos, pues este tema es la propia del observador. Sin duda alguna, es ésta la tarea más difícil de realizar bien y exige del observador el escudriñar, escuchar y registrar, captar las sutilezas y matices, "leyendo" en el ambiente de la negociación, prestando un especial cuidado a la comunicación no verbal, etc.

2ª) La discusión.

Como sabemos, y es evidente, las personas negocian porque tienen, o creen tener, un conflicto de derechos o de intereses. Cuando las partes se reúnen por primera vez para negociar los temas en litigio, es cuando más conscientes son de la existencia del conflicto y cuando más desconfianza mutua existe. De ahí que suela haber más tensión, hasta el punto de que a veces se rompen las negociaciones ya en esta fase. Pero ello puede evitarse con una discusión o conversación positiva entre las partes. "Y éste es el punto que queremos subrayar acerca de esta fase del proceso de negociación. El desarrollo de la fase de discusión ha de afectar a la marcha y al resultado de las negociaciones. La discusión, por otro lado, no queda limitada a los primeros contactos entre los negociadores, ya que la fase de discusión puede volver a aparecer una y otra vez durante le negociación. Estudiar la discusión, hacer que ésta opere en la dirección de nuestros objetivos y no contra ellos, contribuirá a mejorar nuestras capacidades como negociadores. La etapa de discusión no es un obstáculo, sino una oportunidad. Puede proporcionarnos acceso a todo tipo de información sobre los objetivos, compromisos e intenciones de nuestro opositor a través de una fuente inapreciable: él mismo. La discusión nos permite explorar los temas que nos separan de nuestro opositor, sus actitudes, intereses e inhibiciones. Y nos ofrece una buena oportunidad de contrastar las hipótesis que

sobre él hicimos durante la preparación. Si conocemos una serie de cosas sobre su postura que él no sabe que conocemos, podemos poner también a prueba su franqueza o, en último extremo, su integridad" (Kennedy y cols., 1986, pág. 54). Para que esta fase sea fértil, la discusión debe ser positiva y para ello hay que escuchar más y hablar con propiedad. Cuando hablamos tenemos que procurar utilizar eficazmente el tiempo del que disponemos, y una forma de conseguirlo es hacer preguntas positivas que animan a nuestro opositor a explicar y razonar su postura. De todas maneras, como subraya Kennedy, es perfectamente legítimo que expliquemos nuestras razones para oponernos total o parcialmente a lo que nuestro interlocutor presenta en la negociación, pues si no lo hiciéramos estaríamos debilitando nuestra propia posición negociadora. Es más, al cuestionar la posición de nuestro opositor *en la forma en que la presenta*, no estamos socavando las bases de la negociación, sino preparando el camino para el avance, estamos creando una plataforma desde la que dar los pasos siguientes.

3ª) Las señales.

Para facilitar un acuerdo, las partes deben hacer movimientos de aproximación mutua. Pero ello le plantea un serio problema al negociador: cómo estar seguros de que un movimiento de una parte irá acompañado por otro movimiento de la parte contraria. En todo caso, conviene siempre premiar los movimientos hacia el acuerdo de la otra parte y penalizar los movimientos hacia el desacuerdo. Por tanto, "la forma de manejarse bien en la cuestión de las concesiones consiste en desarrollar la habilidad de hacer señales. Esta habilidad nos permitirá contrastar una posición aparentemente inamovible y distinguir si ésta se debe a la interpretación que la otra parte hace del equilibrio relativo de fuerzas o a su falta de confianza en sí misma. La señal es un medio que utilizan los negociadores para indicar su disposición a negociar sobre algo. Es también algo más: revela una disposición que ha de ser correspondida por la otra parte. Las ventajas de este comportamiento son claras. Puede servir para cortar una discusión circular e inútil. Unos signos recíprocos son un 'salvoconducto' para el negociador, que puede avanzar nuevas propuestas sin temor a que este movimiento conciliador sea considerado como una rendición. Cada uno puede, a partir de este momento, hacer sus propuestas sin retroceder ni comenzar a desli-

zarse hacia la posición atrincherada del otro" (Kennedy y cols., 1986, págs. 66-67). De ahí la necesidad de que los negociadores sepan escuchar: cuando hablan más que escuchan, no suelen captar las señales de la otra parte. Ahora bien, no olvidemos que el envío de señales no implica forzosamente un acuerdo, ni elimina el conflicto, sino que sólo posibilita la negociación, creando así la posibilidad de un acuerdo. De hecho, las señales son la mejor forma de salir del impás de la discusión, facilitando el acuerdo, que vendrá después.

4ª) Las propuestas *.

Antes o después, los negociadores tienen que discutir sus propuestas, pues son las propuestas las que se negocian y no las discusiones, aunque antes habrá que negociar ciertas cuestiones previas fundamentales como la forma de la mesa, la presidencia o el orden del día, asuntos todos ellos que ya vimos. Por otra parte, en esta fase el lenguaje de la propuesta debe ser exploratorio y no comprometedor. Las propuestas deberán ser más específicas en la fase de intercambio, pero en la discusión se necesitan unos avances cautelosos, no unas ofertas arriesgadas e inequívocas. Más en concreto, las propuestas iniciales deben ser meramente exploratorias, si de verdad queremos que puedan ser aceptadas. No debe forzarse el ritmo, sino que debemos ir despacio y con cautela y paciencia. No conviene ni empezar cerca de nuestro límite superior, pues apenas nos dejaría terreno para movernos, ni empezar muy alejados de tal límite, pues ello nos obligaría a movernos mucho, dando así la apariencia de que cedemos demasiado. Lo aconsejable es empezar de forma realista, y moverse moderadamente. Ahora bien, añaden Kennedy y colegas, una manera de mejorar la presentación de una propuesta es separar ésta de las explicaciones y justificaciones de la misma, exponiendo el contenido de la propuesta y explicando o justificando después ese contenido, pero no mezclando nunca ambas cosas; la explicación o justificación puede parecer una disculpa. Y si lo parece y la otra parte piensa que dudamos de ella, tratará de obligarnos a hacer concesiones. De otro lado, "la recepción de una propuesta es la otra cara de su presentación. Sugerimos dos reglas importantes. En primer lugar, no interrumpir la exposición de las propuestas. En segundo lugar, no pasar a un rechazo inmediato. Rara vez merece la pena. Aunque sea absolutamente

inaceptable, es mejor tratar la propuesta y a su autor con cierto respeto. Escuchemos la propuesta. Hagamos preguntas para aclarar los puntos que no veamos claros (puede proporcionarnos señales) y, después, pidamos tiempo para estudiarla o, si estamos preparados, demos una respuesta inmediatamente... Un 'no' rotundo sin más explicación no sirve para nada, lo único que hace es llevarnos de vuelta a la discusión e incluso a la ruptura.

Ante este caso debemos pedir alternativas y tratar de conseguirlas con paciencia de la otra parte. El *no* no es una base para la negociación. No debemos animar a la gente a decir que *no* premiándole después con el ofrecimiento de nuevas alternativas cada vez que lo hace. En caso contrario, seremos nosotros quienes hagamos todos los movimientos y todas las concesiones; al otro le bastará esperar hasta estar seguro de haber agotado todas nuestras posibilidades, para entonces decir *sí* o *no*" (Kennedy y cols., 1986, págs. 85-88). Por último, en esta fase conviene hacer uso de los *descansos*, cuya principal finalidad es revisar y valorar el avance de la negociación en relación con los objetivos propios y los objetivos estimados de la otra parte, lo que nos da la oportunidad de reajustar nuestra estrategia si fuera necesario.

Finalizadas estas cuatro primeras fases, las dos siguientes constituyen las más intensas del proceso de negociación: el montaje del paquete y el intercambio. Estas fases son las que exigen mayor atención y práctica, pues es en ellas donde se gana el dinero, los premios y las satisfacciones. Todo el proceso anterior ha ido dirigido precisamente a estas dos etapas.

5ª) El "paquete".

El montaje del *paquete* será el que lleve al campo del intercambio, es el puente entre los movimientos de apertura y la puesta en común final de los negociadores. Más en concreto, "el montaje del paquete al que aquí nos referimos es una actividad estudiada en respuesta a los movimientos de apertura realizados en el curso de la negociación. Tiene un propósito definido: facilitar el avance de las partes hacia una posible posición de acuerdo. Difiere por ello de una lista de peticiones u ofertas iniciales porque la finalidad de este tipo de paquetes es presentar los objetivos del que los propone y no unos objetivos revisados en función de las reacciones

de su opositor. Lo interesante del montaje del paquete es que, en su conjunto, un paquete no suele ofrecer nuevas concesiones, sino que presenta las variables de la otra parte; es más, un paquete puede eliminar concesiones otorgadas previamente y sustituirlas por puntos menos gravosos si se ve que así el resultado global va a resultar más atractivo para la otra parte" (Kennedy y cols., 1986, págs. 91-92). En todo caso, los negociadores deben montar el paquete de sus propuestas con una mente receptiva y comprensiva de las inhibiciones que impiden a la otra parte aceptar un acuerdo. Por tanto, las reglas son (Kennedy y cols., 1986, pág. 92):

1) Dirigir el paquete a los intereses e inhibiciones de la otra parte.

2) Pensar creativamente en todas las posibles variables.

3) Valorar nuestras concesiones desde el punto de vista de nuestro opositor, pues lo que tiene consecuencias pequeñas para nosotros puede tener un valor inmenso para la otra parte.

De ahí que debamos valorar nuestras concesiones desde la posición de la otra parte y no sólo desde la nuestra. Por consiguiente, antes de hacer una concesión, hagámonos estas tres preguntas: ¿Qué valor tiene la concesión para la otra parte? ¿Cuánto nos cuesta? y ¿Qué queremos a cambio? "Por muy bajo que sea para nosotros el valor de la concesión, si ésta tiene cierto valor para nuestro oponente, hagamos que nos sirva para alcanzar nuestro objetivo en la negociación. Esto es aún más esencial cuando nuestro opositor nos pide algo que, sin saberlo él, teníamos intención de ofrecer en todo caso. Acceder rápidamente e incluso sin conexión alguna con la marcha de la negociación es, sencillamente, un despilfarro. Pero el negociador que está montando un paquete retendrá estas conexiones y las introducirá en el paquete presentándolas como muy importantes, nunca como algo sin coste alguno" (Kennedy y cols., 1986, pág. 96). Ahora bien, dado que el paquete conduce a la negociación hacia el terreno del intercambio, debemos incluir en él puntos que puedan ser modificados o intercambiados con la otra parte. Esta es la razón por la que no debemos eliminar totalmente de nuestras propuestas iniciales todo aquello que resulte inaceptable a nuestro opositor. Dejémosle que sea él quien las elimine mediante concesiones por nuestra parte. De hecho, cuanto más material de inter-

cambio tengamos, mejor para nosotros y mayores las probabilidades de llegar a un acuerdo.

6ª) El intercambio*.

Aquí se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa (apliquemos aquí las teorías del intercambio tal como han sido desarrolladas en la psicología social: véase Ovejero, 1998, Cap. 3). Es la parte más intensa del proceso de negociación y ambas partes han de estar muy atentas a lo que hacen. Aquí, la regla más importante es que toda propuesta y toda concesión sean condicionadas. No debe darse nada gratis, sino que cada concesión que hagamos debe ir seguida de una concesión de la otra parte. Con ello conseguimos dos cosas: en primer lugar, que nuestro opositor reciba una clara señal del precio que ponemos a la concesión, y en segundo lugar, le estaremos *educando* para el intercambio: tiene que responder a todas nuestras concesiones con otras concesiones. Por el contrario, si no le acostumbramos bien, supondrá lógicamente que nuestras concesiones son algo que le corresponde por derecho o por fuerza, o que refleja nuestra debilidad. Y, la mejor manera de hacer esto, es empezar por las condiciones. Por ejemplo, *"si vosotros aceptáis X, nosotros aceptamos Y", "siempre que vosotros aceptéis X, nosotros aceptaremos Y"*. Obsérvese también la forma de presentar la propuesta de intercambio: tanto la condición como la oferta son concretas. "Si vosotros aceptáis/hacéis, entonces, y sólo entonces, nosotros aceptamos/hacemos algo".

7ª) El cierre.

Si, como ya hemos dicho, la negociación es siempre el terreno de lo inestable, lo inseguro y lo movedizo, más aún lo es en esta fase en la que el negociador se enfrenta a dos tipos de tensión. La primera es la incertidumbre intrínseca a toda negociación: no saber realmente si hemos conseguido sacar a nuestro opositor todas las concesiones posibles, por lo que solemos retrasar la decisión de aceptar lo que se nos ofrece en un momento por si podemos conseguir más. La segunda tensión es la que nos empuja a llegar a un acuerdo antes de que nuestro oponente nos saque más a nosotros. Cuanto más dura la negociación, más tiempo tenemos para sacar todas las concesiones posibles a nuestro opositor, pero también tiene más

tiempo él para hacer lo mismo con nosotros. Por consiguiente, no es raro encontrar negociadores incapaces de poner el punto final. "Incapaces de cerrar el trato, siguen negociando, a veces haciendo concesiones aparentemente pequeñas pero que sumadas resultan tener un coste impresionante (aparte de que crean precedentes). Estas concesiones, además, eran evitables, lo que hace que la penalización sea doble. Y para evitarlas hay que utilizar las técnicas de cierre. Si cerramos con éxito una negociación, debemos llegar a la octava y última fase, el acuerdo. No hay otra salida. Un cierre sin éxito nos devuelve por lo general a la fase de discusión y a otro ciclo de intercambio. El cierre aumentará nuestra confianza y nos llevará al acuerdo con mayor rapidez y menor coste que si esperamos a que nuestro opositor llegue a la conclusión de que ya nos ha sacado bastante" (Kennedy y cols., 1986, pág. 111). Y no olvidemos que siempre es más fácil saber *cómo* cerrar que *cuándo* cerrar. "Si intentamos cerrar excesivamente pronto, nuestro opositor interpretará este movimiento, en el mejor de los casos, como una nueva concesión en la fase de intercambio y, en el peor, como un acto provocador y hostil. Puede que no haya acabado aún su fase de intercambio y que nosotros tratemos repentinamente de cerrar. Si cree que, en ese momento, el intercambio de concesiones es asimétrico (ha dado más de lo que ha recibido y está esperando a tratar otros temas para conseguir algunas concesiones que equilibren el intercambio), se opondrá seguramente a abandonar el intercambio y a entrar en la fase de cierre. Un intento de cierre prematuro puede suponer arriesgar la misma posibilidad de cerrar. La finalidad del cierre es llegar a un acuerdo. Nunca insistiremos bastante en esta idea, ya que condiciona nuestra manera de cerrar. De hecho, estamos diciendo a nuestro opositor: 'Ahora tiene usted que aceptar las cosas tal como están'. De ahí que tengamos que presentar esta alternativa de forma que quede clara nuestra determinación de no hacer más concesiones y que lo que interesa a la otra parte es llegar a un acuerdo en este momento" (Kennedy y cols., 1986, págs. 112-114).

Las dos técnicas de cierre más usuales y de mayor éxito son las siguientes (Kennedy y cols., 1986, págs. 115-118):

a) El cierre con concesión: ésta es la forma de cierre más frecuente en las negociaciones. Equivale a acabar la fase de intercambio ofreciendo una concesión para conseguir un acuerdo. Las fases de elaboración del paquete

y de intercambio suelen revelar las áreas más adecuadas para utilizar un cierre con concesión. Estas son las cuatro posibilidades que aquí existen: 1) La concesión de un elemento importante de las peticiones de nuestro opositor; 2) Ceder en uno de los grandes obstáculos de la negociación; 3) Ceder en un punto de menor importancia; y 4) Presentar una nueva concesión, no exigida anteriormente pero atractiva para nuestro opositor. Pero somos nosotros quienes tenemos que decidir sobre la magnitud de nuestras concesiones finales. Una concesión grande puede no cerrar el intercambio si nuestro opositor supone que *apretándonos*, obtendrá aún más. Si la concesión es pequeña, puede ser insuficiente para animar al acuerdo. Sin embargo, es mejor hacer el cierre con una concesión pequeña que con una concesión sobre un punto importante, especialmente si ésta afecta a un principio también importante. De hecho, si abrimos la puerta en estos puntos en el momento del cierre del intercambio, podemos encontrarnos con el resultado opuesto al que buscamos: la negociación, en lugar de cerrarse, continúa, ya que nuestra concesión puede animar a la otra parte a intentar conseguir más.

b) El cierre con resumen: Otro tipo de cierre, probablemente el más frecuente después del cierre con concesión, es el cierre con resumen. Se trata de terminar la fase de intercambio haciendo un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que la otra parte ha conseguido de nosotros y subrayando lo ventajoso de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes. Consiste, pues, en hacer una lista de las concesiones de cada parte y de las ventajas de un acuerdo. Por ejemplo: "Hemos recorrido un largo camino y sería una pena que, después de todos los sacrificios que hemos hecho unos y otros, fracasemos ahora, cuando podemos llegar con honor a un acuerdo sobre los temas pendientes". Este tipo de declaración a veces precede y otras veces sigue el resumen del posible acuerdo. "Si la otra parte acepta nuestro resumen responderá que sí. Puede que responda *sí, pero* y dé la vuelta a algunos de los puntos que considera pendientes. En este caso tenemos dos opciones como mínimo. Podemos pasar a un cierre con concesión: *¿Quiere usted decir que si cedemos en este punto aceptará el acuerdo?* o a una declaración formal de que ésta es nuestra oferta última: *Señores, hemos resumido los acuerdos alcanzados. Deben convencerse de que ya hemos cedido todo lo que podíamos ceder en*

estos puntos. Nuestro cesto está *vacío y prolongar la negociación en la creencia de que hay más es una pérdida de tiempo para ambas partes. Esta es nuestra última posición y ahora les pedimos que acepten lo que les ofrecemos -sin olvidar las importantes concesiones que han obtenido ya de nosotros- y firmen el acuerdo*. Si la otra parte admite que éste es el fin del camino y quiere un acuerdo, aceptará la propuesta. Si no la acepta, es a nosotros a quienes corresponde demostrar que nos atenemos a nuestra palabra" (Kennedy y cols., 1986, pág. 118).

8ª) El acuerdo.

Pero el propósito de la fase de cierre es conseguir un acuerdo sobre lo que se ofrece, un acuerdo satisfactorio para las dos partes. El acuerdo es la última fase de la negociación, a la que han ido dirigidas todas las demás. Negociamos para llegar a un acuerdo. "El acuerdo es, sin embargo, un momento muy peligroso. El alivio que supone llegar a un acuerdo, cuando desaparecen las tensiones de las fases anteriores, provoca un alto nivel de euforia. Y esta euforia puede ser un somnífero y hacer bajar la guardia a los negociadores. Cuando estamos muy interesados en llegar a un acuerdo y aliviados por haberlo conseguido, podemos descuidar los detalles menores de lo acordado. Este descuido puede ser causa de interminables problemas posteriores, cuando llega la ejecución del acuerdo y cada una de las partes tiene su propia versión del acuerdo alcanzado quizás hace bastante tiempo. Entonces es cuando surgen las acusaciones de 'trampa', 'engaño', 'trucos', 'juego sucio', etc. Este tipo de sentimientos provoca una tensión emocional que tarda mucho en desaparecer. Y lo peor es que es muy probable que ambas partes estén sinceramente equivocadas respecto al contenido real del acuerdo. Es fácil creer que se había acordado algo cuando en realidad no es así.

La mejor forma de evitar estas molestias es cerciorarse antes de separarse de que ambas partes tienen perfectamente claros los puntos sobre los que están de acuerdo. Para ello conviene *resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado*. Si la otra parte no está de acuerdo con un punto de nuestro resumen, o nosotros con uno del suyo, hay que buscar un acuerdo sobre este punto. Si lo hacemos bien, no nos veremos envueltos posteriormente en un conflicto de interpretación. No cabe escudarse en que uno está 'agotado' o 'harto' para no concretar y

amarrar el acuerdo. El trabajo del negociador no acaba hasta que termina la fase de acuerdo. Cualquier otra actitud es un descuido cuyas consecuencias pagaremos más tarde" (Kennedy y cols., 1986, págs. 119-121).

10. Estilos de negociación: Negociación cooperativa vs. competitiva

Al igual que los líderes de grupos en general o que los gestores de organizaciones, también los líderes de grupos de negociación pueden dividirse en dos grandes categorías: aquéllos que están orientados hacia los logros y aquéllos que están orientados hacia las personas. Quienes están orientados hacia el logro se preocupan tan sólo de conseguir el objetivo económico. No se preocupan del efecto que sus acuerdos puedan tener sobre los que están en contacto con ellos. Persiguen sin descanso sus objetivos económicos y llegan a rozar los límites de la inmoralidad, cuando no a propasarlos; como negociadores son muy duros, muy luchadores, están muy alerta ante los juegos tácticos y ansiosos por lograr el máximo tras la utilización de los mismos. Por su parte, los gestores orientados hacia las personas están muy preocupados por el bienestar de quienes trabajan con ellos. Esta preocupación por la gente domina tanto su actividad, que pueden llegar casi a olvidar los objetivos económicos. Este tipo de negociadores orientados hacia los demás son una rémora cuando el equipo está orientado hacia el logro.

Pero debe tenerse muy presente que existen puntos intermedios entre el estar totalmente orientado hacia el logro y el estar totalmente orientado hacia los individuos. Scott (1991) distingue tres tipos:

1) Los poco interesados tanto en la gente como en el logro. Estas personas raramente alcanzan el rango de negociadores.

2) Los medianamente interesados en la consecución del logro y en el bienestar de los individuos. Este grupo se caracteriza por una búsqueda constante de un compromiso. Dado que el vendedor pide 100.000 dólares y el comprador ofrece 80.000, siempre hay lugar para el compromiso entre las partes (en torno a 90.000).

3) Los que tienen alto interés tanto en el logro de los objetivos como en el bienestar de la gente. Este estilo se caracteriza por aquellos comportamientos que son elogiados por los psicólogos: gran apertura y confianza en las formas de relación, gran previsión, "hacer oír soluciones creativas", "buscar ideas, opiniones y actitudes distintas a las de uno mismo", etc.

Relacionado con ello, podemos distinguir tres posibles estilos de negociación que se pueden encontrar en la práctica (Scott, 1991, pág. 158): **el luchador** (muy orientado al logro); **el colaborador** (pone todo al descubierto, confronta opiniones y logra acuerdos); y **el compromisario** (siempre busca un compromiso al hacer tratos).

En la negociación de un conflicto de intereses, ¿es posible realmente cooperar con la otra parte?. Ante todo tenemos que decir que, en contra de lo que a menudo se cree, el enfoque cooperativo no niega la existencia del conflicto, sino que lo que hace es intentar administrarlo constructivamente a través de la cooperación, es decir, de la *negociación cooperativa*. Ahora bien, podrá argumentar el lector, el objetivo de toda negociación no es hacer amigos sino ganar cuanto más se pueda. Y en parte tiene razón, pero el caso es que la otra parte piensa lo mismo. Y está demostrado que unas buenas relaciones entre las partes no es un inconveniente para ganar más en una situación de negociación, sino, con frecuencia, es justamente lo contrario: su condición inexcusable.

En consecuencia, debemos negociar con unas minuciosamente medidas dosis de cooperación y competición, pero más de la primera que de la segunda. En efecto, la negociación tal vez sea el proceso psicosociológico más complejo en las relaciones humanas, dada la rara mezcla de cooperación y competición que se necesita. Por ello, todos los conocimientos que se posean de psicología social serán de gran utilidad. "Suponemos que cada negociador procura servir a sus intereses, ya los conciba en un sentido restringido, o incluya preocupaciones tales como mejorar la relación, actuar según concepciones de equidad y fomentar el bienestar de otros. Los negociadores tienen que aprender, en parte los unos de los otros, lo que es conjuntamente posible y deseable. Hacerlo así exige un cierto grado de cooperación. Pero, al mismo tiempo, buscan satisfacer sus intereses individuales. Esto explica un cierto grado de competencia. Que la negociación incluye cooperación y competencia, intereses comunes y en conflicto no es nada nuevo. Un análisis más profundo muestra que los elementos competitivos y cooperativos están inextricablemente entrelazados. En la práctica, no pueden separarse. Esta vinculación es fundamentalmente importante para el análisis, la estructura y la conducción de la negociación. Hay una tensión central inevitable entre los movimientos cooperativos para crear conjunta-

mente valor y los movimientos competitivos para obtener una ventaja individual. Esta tensión afecta virtualmente a todas las elecciones tácticas y estratégicas" (Lax y Sebenius, 1991, págs. 39-40).

En todo caso, hay que fomentar negociaciones en las que todos ganen y nadie pierda. Un ejemplo enormemente simple lo aclara: dos hermanos tienen cada uno tres frutas. Gonzalo, que odia los plátanos y adora las peras, tiene un plátano y dos naranjas; Andrea, que odia las peras y adora los plátanos, tiene una pera y dos manzanas. El primer movimiento es fácil: cambian un plátano por una pera y los dos se sienten más felices. Pero después de hacer este trato, se dan cuenta de que podían haberlo hecho todavía mejor. Aunque a cada uno le gustan las manzanas y las naranjas, una segunda fruta de la misma clase es menos deseable que la primera. De manera que cambian una manzana por una naranja. El cambio plátano-pera representa una mejora sobre la alternativa de no intercambiar; la transacción manzana-naranja deja a cada cual con tres clases diferentes de fruta y mejora el acuerdo original para ambos. Es una ganancia conjunta.

"La analogía del economista es simple: la creatividad ha ampliado el tamaño de la tarta de negociación. Los creadores de valor ven que la esencia de la negociación está en ampliar la tarta, en perseguir ganancias conjuntas. Son factores propiciadores de un espíritu abierto, una comunicación clara, compartir información, mostrarse creativos, mantener la actitud de solucionar problemas conjuntamente y cultivar intereses comunes" (Lax y Sebenius, 1991, pág. 42).

En toda negociación, y, muy particularmente en la negociación colectiva (véase Sisson, 1990; Kahale, 2002; y Alós-Moner y Martín, 2002) destacan dos grandes discusiones en cuanto al estilo de negociación más eficaz: la negociación por principios frente a la negociación por posiciones, por un lado, y la negociación cooperativa frente a la competitiva por otro. La forma más común de negociar es la llamada negociación por posiciones, donde cada parte toma una posición sobre el tema tratado, consistente, por ejemplo, en estimar un precio para la compraventa de un determinado bien o presentar la solución a un determinado conflicto, y tratar de convencer a la otra para que acepte su propuesta. Ahora bien, para lograr esta aceptación, los negociadores argumentan y discuten la bondad de cada una

de sus soluciones particulares y los inconvenientes de la propuesta de la parte contraria, haciendo concesiones recíprocas y tratando con ello de alcanzar un acuerdo. Pues bien, existen dos formas básicas de posicionarse, es decir, dos tipos básicos de negociación: las *negociaciones competitivas* y las *negociaciones cooperativas o colaborativas*. En las primeras cada negociador se posiciona de una forma dura e intransigente, defendiendo su idea y atacando vehementemente la idea del contrario, mientras que en las segundas cada negociador se posiciona de una forma flexible y condescendiente intentando, no tanto conseguir la victoria para una de las partes, como encontrar la mejor solución posible al conflicto planteado, con lo que ambas partes pueden salir ganando.

Veamos las características comparativas de una y otra forma de negociación:

NEGOCIACIONES COMPETITIVAS	NEGOCIACIONES COOPERATIVAS
Los participantes son adversarios	Tienen una relación amistosa
El objetivo es la victoria	El objetivo es el acuerdo
Se desconfía del otro	Se confía en el otro
Se insiste en la posición	Se insiste en el acuerdo
Se contrarrestan argumentos	Se informa
Se amenaza	Se ofrece
No se piensa en los intereses del otro	Se piensa en los intereses del otro
Se exigen ganancias para llegar a un acuerdo	Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte
Se intenta sacar los mayores beneficios	Se aceptan pérdidas para llegar al acuerdo

Las negociaciones competitivas (yo gano, tú pierdes) se establecen en términos de confrontación y no importa lo que pueda sentir la otra parte, mientras que las cooperativas se establecen en términos de colaboración y se tiene auténtico interés en que también la otra parte quede satisfecha con el acuerdo. Sin embargo, aunque en general es preferible la negociación cooperativa a la competitiva, dado que suele ser más eficaz, tenemos que señalar que ninguno de los dos extremos es lo ideal: la correcta elección del planteamiento negociador debería depender de la naturaleza de la negociación de que se trate y, en consecuencia, la idoneidad de mantener un estilo cooperativo o competitivo debería venir definido por ella. Por ejemplo, y dejando ahora aparte las cuestiones éticas, no será lo mismo

negociar la venta de un único artículo, en una sola ocasión, sin posibilidad de relación ulterior, a una persona desconocida, que negociar un acuerdo de suministro por varios años de una complicada maquinaria a un cliente habitual. ¿Qué es, pues, lo que determina la posición a tomar? Es la *naturaleza de la situación* en la que ha de realizarse una negociación lo que nos sirve de guía para saber el estilo de negociación más apropiado. Pues bien, en la *negociación colectiva*, por ejemplo, la situación exige técnicas de cooperación, dado que la relación entre los negociadores durará años, con frecuencia hasta la propia jubilación. De ahí que estemos ante un tipo de negociación particularmente compleja y a largo plazo, frente a otras negociaciones, simples y a corto plazo, como son las que se dan entre dos partes que no volverán a verse más (por ejemplo, un vendedor de alfombras negociando con un cliente extranjero). Por el contrario, un principio básico en las negociaciones a largo plazo consiste en que los acuerdos sólo son tales cuando se cumplen. En efecto, existe la creencia generalizada de que las negociaciones terminan cuando se ha logrado firmar el contrato y que, por tanto, el trabajo del negociador finaliza una vez que se ha redactado y firmado el correspondiente convenio. Nada más lejos de la realidad. Un contrato, un convenio, sólo es un papel. El hecho de firmarlo representa, sin duda, un gran paso en la resolución del conflicto, pero nada más que eso, dado que aún queda lo más difícil que es llevar a la práctica lo que dice el papel. Si los negociadores no han conseguido el suficiente compromiso de la otra parte y no se han asegurado de que existe la capacidad y voluntad necesaria para llevar a término lo estipulado de palabra o en el papel, no habrán hecho más que perder el tiempo.

Por ello, en cierta medida –sólo en cierta medida- podemos decir que en la negociación simple y a corto plazo es más eficaz un estilo competitivo, mientras que en la negociación compleja y a largo plazo, como es el caso de las negociaciones laborales colectivas, es más eficaz un estilo cooperativo. Un acuerdo concreto no puede ser calificado en sí mismo de bueno o malo. Es más, si ya se ha firmado un acuerdo, cabe suponer que el mismo ha de ser necesariamente bueno para nosotros o, en el peor de los casos, menos malo que nuestra mejor alternativa, pues de lo contrario es lógico pensar que hubiéramos roto las conversaciones.

Sin embargo, si se analizan con suficiente perspectiva los condicionantes que se le deben pedir, en general, a un acuerdo para ser considerado "bueno", probablemente se llegaría a exigirle estos tres:

a) Que sea amplio, entendiendo por amplitud que considere en toda la extensión posible los intereses de cada parte y los intereses de la comunidad.

b) Que sea eficiente, entendiendo por eficiencia que resuelva los intereses en conflicto de una forma rápida, justa y realizable.

c) Que sea duradero, entendiendo por duradero que debe mejorar, o al menos no empeorar, las relaciones entre las partes.

Pues bien, a la vista de estos tres condicionantes, se puede comprobar que las negociaciones competitivas tienen una alta probabilidad de no llegar a buenos acuerdos, pues la simple condición de que "mejore, o al menos, no empeore las relaciones entre las partes" es, en esencia, contraria a los términos de confrontación en lo que se establece este tipo de negociaciones. Por el contrario, sí resulta más eficaz un estilo cooperativo de negociación. El problema básico en una negociación radica, por lo general, no en las posiciones conflictivas que adquieren cada una de las partes sino en los conflictos de intereses de cada parte, sean éstos necesidades, deseos, preocupaciones o temores. Ahora bien, con frecuencia tendemos a suponer que, porque las posiciones de la otra parte son opuestas a las nuestras, también sus intereses son contrarios a los nuestros. Nada más lejos de la realidad. Por ejemplo, en la negociación colectiva existen aspectos claramente *no complementarios,* como es el caso de la subida salarial, pero otros sí son *complementarios,* como la flexibilidad de horarios. Es más, a veces la posibilidad de consecución de un acuerdo se debe a la complementariedad de intereses que quedan ocultos tras posiciones enfrentadas, como el ya mencionado ejemplo de las dos hermanas que tenían que repartirse una naranja.

Desde la perspectiva de las relaciones entre las partes, existen básicamente tres grandes tipos de negociación (Gómez-Pomar, 1991):

1) Negociaciones puramente competitivas.

Veamos este ejemplo, tomado de Gómez-Tomar.

El Sr. Pérez que ha estado residiendo en los Estados Unidos durante todo el año 1988, está intentando vender su coche, un Buick modelo de 1984, que compró de segunda mano al llegar a dicho país. Antes de fijar un precio de venta para el coche, el Sr. Pérez ha comprado revistas de automóviles de segunda mano y ha visitado tres compañías que se dedican a la compraventa de coches usados. Aunque las revistas asignan a un coche de esa marca y modelo un valor de 1.400 dólares, la mejor oferta que ha recibido de las casas de compraventa es de 1.100 dólares. El Sr. Pérez pagó por el coche cuando lo compró, hace ahora un año, 2.000 dólares. Una vez ponderada la información de que dispone, decide poner un anuncio en el periódico ofreciendo el coche en venta por el precio de 2.000 dólares. Al cabo de unos días de haber puesto el anuncio, el Sr. Pérez recibe la llamada del Sr. Houston de Australia, recién llegado a los Estados Unidos para cursar un máster de Biología, interesándose por el coche. El Sr. Houston, después de mucho sopesar cuánto dinero de la beca que disfruta puede dedicar a la compra del coche, decide gastarse como máximo la cantidad de 1.800 dólares. Cualquier importe por encima de esa cifra queda, definitivamente, fuera de sus posibilidades. Pues bien, ambos, el Sr. Pérez y el Sr. Houston conciertan una cita para probar el vehículo y ver en qué estado se encuentra. Después de haberlo revisado, el Sr. Houston expresa su satisfacción por el estado y el funcionamiento del automóvil, pero alega que su condición de becario le impide pagar más de 1.500 dólares por él. El Sr. Pérez comparte las preocupaciones económicas del Sr. Houston y está dispuesto a reducir el precio con el fin de poder llegar a un acuerdo. No obstante, comunica al posible comprador que no puede vender el coche por menos de 1.800 dólares. El comprador y el vendedor se despiden manifestando ambos que pensarán de nuevo sobre las ofertas con el deseo de llegar a un acuerdo. Al cabo de dos días, el Sr. Houston se pone en contacto nuevamente con el Sr. Pérez y le comunica que está dispuesto a subir su oferta hasta 1.600 dólares. El Sr. Pérez agradece el esfuerzo del Sr. Houston comunicándole a su vez que, aunque le supone perder dinero, dado que quiere vender el coche con antelación suficiente a su regreso a España, está dispuesto a rebajar el precio a 1.700 dólares. Después de un tiempo de

discusión en el que ninguno de los dos quiere ceder, el Sr. Pérez propone dividir la diferencia que les separa y cerrar definitivamente el trato. El comprador acepta y finalmente paga 1.650 dólares por el vehículo

El análisis de este caso nos va a permitir examinar algunos de los elementos básicos de la negociación competitiva. La primera cuestión que se suscita es la de si es posible llegar o no a un acuerdo.

La mayor parte de las veces los negociadores desconocen si teóricamente existe o no posibilidad de alcanzar un acuerdo que sea favorable para ambas partes. Dicho con otras palabras, desconocen si existe una *Zona de Posible Acuerdo (ZOPA)*. La zona de posible acuerdo está delimitada por los *precios de reserva* de cada una de las partes. Dado que el precio de reserva de cada parte es, en general, desconocido por la otra, no es posible saber de antemano si hay o no posibilidad teórica de acuerdo. La zona de posible acuerdo, en este caso, iría de 1.100 dólares (precio de reserva del vendedor) a 1.800 (precio de reserva del comprador). "El conocimiento del propio precio de reserva es un elemento esencial de la negociación. Muchos negociadores tienden a exagerar sus opciones posibles frente a una eventual ruptura de las negociaciones, confundiendo *su precio de reserva con su nivel de aspiraciones,* que es el objetivo de precio final que cada una de las partes pretende alcanzar y que estará situado a un margen de distancia del precio de reserva. La mayor parte de las técnicas de negociación están precisamente dirigidas a influenciar el nivel de aspiraciones de la otra parte negociadora, así como la percepción o imagen que esta otra parte pueda tener del precio de reserva de aquellos con los que está negociando. En definitiva, estas tácticas están encaminadas a alterar la percepción que la otra parte tiene de la zona de posible acuerdo" (Gómez-Pomar, 1991, págs.33-35).

En nuestro caso, la cantidad solicitada inicialmente por el vendedor, 2.000 dólares, cae fuera de la zona de posible acuerdo, pero indudablemente influye en la percepción que el comprador tiene sobre las aspiraciones del vendedor y sobre cuál pueda ser su *precio de reserva.* El precio de reserva se refiere a nuestra mejor alternativa en el caso de que no se llegue a un acuerdo, aquí los 1.400 dólares ofertados por una casa de compraventa. "Tan importante como conocer cuáles son nuestras alternativas

posibles en caso de no llegar a un acuerdo, es pensar, sistemáticamente, en *cuáles son las alternativas de la otra parte negociadora*. Cuanto mejor sea nuestra apreciación de sus alternativas, mejores serán los resultados que se podrán alcanzar en el caso de que el acuerdo sea posible. En el ejemplo, el hecho de que el Sr. Houston contestara al anuncio de la venta en el que se pedían 2.000 dólares pudo dar una idea al Sr. Pérez de que el precio de reserva del comprador no podría estar muy alejado del precio inicialmente solicitado. Análogamente, el comprador debería haber consultado a las casas de coches qué precio podría obtener por la venta de un vehículo de las características del que pretendía comprar; ello le hubiera proporcionado una información muy valiosa sobre el precio de reserva del vendedor.

En las negociaciones estrictamente competitivas, en las que todos los movimientos son de reclamación de valor, el elemento central radica en reducir las expectativas y el nivel de aspiraciones de la otra parte negociadora. Para ello es esencial desarrollar al máximo nuestras alternativas y tratar de conocer cuáles son las alternativas y los límites de acuerdo de la otra parte" (Gómez-Pomar, 1991, pág. 39).

Pero un aspecto fundamental aquí será el de *quién hace la primera oferta*, pues quien la hace tiene algunas importantes ventajas (por ejemplo, puede tener la virtud de influenciar significativamente la percepción que la otra parte tenga de su propio precio de reserva y su nivel de aspiraciones y expectativas en la negociación), pero también puede acarrear problemas (podemos quedarnos cortos en nuestras pretensiones y dar ventaja a la otra parte que, de esta manera, podría revisar al alza sus expectativas). "Desde la otra perspectiva, si nos encontramos con una oferta inicial presentada por la otra parte, es conveniente reaccionar con rapidez presentando una contraoferta y evitar que nuestras expectativas y aspiraciones se vean influenciadas y deprimidas por aquélla" (Gómez-Pomar, 1991, págs. 39-40).

2) Negociaciones integrativas o no puramente competitivas.

Frente a las negociaciones estrictamente competitivas, la mayor parte de las situaciones de conflicto que admiten una solución negociada dejan sitio para que ambas partes puedan generar y obtener ganancias conjuntas, pues no son situaciones en las que un mayor beneficio para una parte implica

una mejor recompensa para la otra, sino que ambas pueden, conjuntamente, obtener beneficios. Como señala Raiffa (1982), las negociaciones rara vez son estrictamente competitivas, pero los negociadores se comportan como si lo fueran. Los negociadores tienden a comportarse y a considerarse mutuamente como sujetos estrictamente opuestos en lugar de sujetos que pueden cooperar para resolver conjuntamente un problema. En general, aunque no es cierto que lo que uno gana el otro lo pierde, solemos comportarnos como si así fuera. Así, si A y B quieren repartirse una tarta de nata y chocolate y A adora el chocolate pero le sienta mal la nata, mientras que B no soporta el chocolate y el único dulce que toma es nata, no tendría mucho sentido dividir la tarta en dos mitades iguales, cada una con la misma cantidad de nata y chocolate que la otra. Si cada uno conoce los gustos del otro, no tendrían que esforzarse mucho para repartirse el pastel de modo que uno se quedara con la nata y el otro con el chocolate. La experiencia demuestra que muchas negociaciones terminan con acuerdos muy pobres (de nata y chocolate para todos), en los que un importante volumen de posibles ganancias para ambos se queda en la mesa de negociación. Sin embargo, la asimetría en las preferencias de cada parte permite obtener buenos acuerdos asignando a cada uno aquello que tiene para él una mayor importancia relativa. A esto es a lo que se llama *búsqueda de ganancias conjuntas*. Más en concreto, la asimetría en las preferencias en cada parte es la fuente principal de obtención de buenos acuerdos, pudiendo provenir estas diferencia de una distinta valoración relativa de los intereses; de diferentes expectativas frente al futuro; de diferentes actitudes ante el riesgo, etc. "Desde esta perspectiva es importante destacar la capacidad que pueden tener los bienes distintos del dinero para crear valor y enriquecer las posibilidades de obtener un acuerdo satisfactorio para ambos. Mientras que el dinero parece no permitir crear dicha asimetría entre las partes, otros elementos sí tienen una mayor capacidad de producir este efecto" (Gómez-Pomar, 1991, pág. 74). Por ejemplo, para un empleado, además del sueldo son elementos importantes el horario, las vacaciones, etc.

3) Negociaciones puramente cooperativas.

En la negociación ¿es mejor cooperar o competir? Existen varios "juegos" que nos ayudan a responder a esta difícil cuestión entre los que cabe

destacar el famoso *"dilema del prisionero"*, que veremos después, y el menos conocido *"dilema del negociador"*.

Veamos este último: A y B son dos compañías dedicadas al transporte de mercancías, cada una de las cuales dispone de dos camiones. Los beneficios que cada compañía obtiene son proporcionales al número de portes que realizan diariamente. Ahora bien, el número de portes por día que cada compañía puede realizar no depende solamente de ella. El transporte de mercancías debe hacerse por una carretera muy estrecha, de tal manera que a medida que aumenta el número de camiones, disminuye el número de portes diarios que cada camión puede hacer. Por esta carretera sólo circulan los camiones de estas dos compañías, por lo que el mayor o menor número de portes diarios dependerá del número de camiones que cada compañía decida utilizar. En concreto, los resultados que podemos obtener son éstos:

N° de camiones	N° portes por camión	N° total de portes
2	10	20
3	6	18
4	4	16

El dilema se plantea porque ambas compañías, si se comportan "racionalmente" y tratan, cada una de ellas, de maximizar su beneficio, obtendrán un resultado inferior al que podrían obtener si las dos cooperasen. En todo caso, debemos preguntarnos si la estrategia a seguir por las dos compañías se vería afectada en función del número de días durante los cuales haya de realizarse el transporte de mercancías, es decir, ¿adoptarían las empresas la misma estrategia tanto si se tratase de un porte que se va a realizar en un solo día, como si se tratase de un suministro que se va a realizar cada día durante todo un año? "Si el juego sólo se fuera a jugar una vez (si todo el transporte se realizara en una sola jornada), es evidente que las dos compañías tendrían un fuerte incentivo a no cooperar. El riesgo de cooperar si la otra empresa no coopera es alto. ¿Podemos decir lo mismo si el juego debe jugarse 365 veces? En principio sí, pues si el juego fuese a jugarse dos veces nada más, en la última jugada ningún jugador tendría incentivo alguno a cooperar: no hay ninguna diferencia entre esta última jugada y el juego que tiene lugar una sola vez. Decidida la estrategia para la última

jugada, la primera pasa a ser la última y la estrategia no sería diferente de la adoptada. El mismo razonamiento puede extenderse a las 365 veces. Una vez decidida la estrategia en la jugada 365, la número 364 sería la última y el razonamiento sería análogo. Así, sucesivamente, la estrategia de no cooperar se extendería hasta la primera jugada. Ahora bien, si dejamos de pensar en el juego como tal y nos centramos nuevamente en las dos compañías de transporte, serían muchos los que optarían por cooperar desde un primer momento, si bien, en caso de que la otra compañía dejase de cooperar, comenzarían a no cooperar tampoco. Dejarían de cooperar un día, dos, una semana, pero nuevamente tratarían de restablecer la cooperación. Los resultados empíricos sugieren que cuando se juega un número finito repetido de veces el 'dilema del prisionero', la gente coopera en ciertas ocasiones, y obtiene resultados superiores a los que obtendría un jugador racional" (Gómez-Pomar, 1991, págs. 15-17).

En competiciones a través de ordenador del juego del *dilema del prisionero*, la estrategia que se ha revelado superior consiste en empezar siempre cooperando y dejar de cooperar sólo en la jugada siguiente a aquella en la que el otro jugador deja de cooperar.

En síntesis, aunque a veces puede ser eficaz una cierta dosis de competitividad, en general es más eficaz el tipo cooperativo de negociación, máxime en las negociaciones a largo plazo como es el caso de las colectivas. Veamos, pues, las principales reglas que optimizan el resultado de un proceso de negociación de tipo cooperativo:

1ª) Separar las personas del problema.

En la negociación cooperativa, entender "el problema del otro" forma parte del proceso de negociación. Por el contrario, uno de los mayores peligros que plantean las negociaciones competitivas es la identificación de las diferentes posiciones con los "egos" de quienes las defienden: tras la escalada en la discusión importa poco lo que el otro diga. La cuestión es simplemente que no se salga con la suya. Por consiguiente, aquello a lo que se enfrenta un negociador es algo completamente distinto en la negociación competitiva y en la cooperativa: en la primera el enfrenta-

miento se establece entre personas, mientras que en la segunda a lo que se enfrentan los negociadores es al problema a resolver. En general, en las negociaciones competitivas se negocia por posiciones y en las cooperativas por principios. De ahí también que, resumiendo todo lo anterior, exista una máxima para este segundo tipo de negociación: *sea usted suave con las personas y duro con el problema*.

2ª) Centrarse en los intereses.

La finalidad de una negociación cooperativa o colaborativa es cubrir los intereses de las dos partes. La probabilidad de que esto ocurra aumenta cuando ambas partes conocen lo que quiere la otra. De ahí que el primer quehacer de un negociador cooperativo sea justamente informar a la otra parte de cuáles son verdaderamente sus intereses, a la vez que también necesita conocer y asumir los intereses del otro como parte del problema a resolver. Para ello debe preguntar incesantemente, ayudando así a la otra parte a que descubra sus propios intereses. Ello es algo fundamental dado que al *descubrir* los intereses del otro estamos *desbloqueando* la negociación. Y para ello debemos utilizar estas tres estrategias:

a) Preguntémonos por qué. Tratemos de descubrir cuál es la razón que empuja al otro a tomar la posición que ha expresado, para lo que podemos hacerle la pregunta directamente a la otra parte, aunque entonces conviene formularla asegurándonos de que no se le está pidiendo una justificación a su posición sino que se quiere entender sus necesidades. Por ejemplo, en la situación en que está usted negociando un contrato de alquiler y en el supuesto que el arrendador tome la posición de "un año máximo" cuando hablamos del plazo de validez del contrato, se puede plantear así la pregunta: "¿por qué no quiere usted firmar un contrato de más de un año?". Pero formular esta pregunta tan directamente puede ser inútil, pues tal vez la otra parte responda sencillamente: "Porque no". En su lugar se debería formular la pregunta en estos otros términos: "¿Cuál es su preocupación básica para no querer firmar un contrato a más de un año?". La respuesta puede proporcionar información sobre su incertidumbre en el cobro, la posibilidad de mejorar la renta dentro de un año, etc. Si esto es así, el problema ha cambiado. Ya no se trata de discutir infructuosamente sobre si

firmar a un año o más, ahora se trata de buscar alternativas que aseguren el cobro al arrendador –adelantar el pago de mensualidades, buscar una aval, etc.- o establecer fórmulas de actualización de la renta.

b) Preguntémonos por qué no. Repitamos el caso anterior, pero ahora preguntado sobre nuestra propuesta: "¿por qué no acepta usted nuestra posición?". En el primer caso la pregunta era sobre el por qué de su posición, cuáles serían los motivos que llevaban a la otra parte a proponer una determinada solución. Ahora se trata de averiguar los motivos por los que no acepta la que nosotros le estamos ofreciendo.

c) Proponer soluciones condicionadas. Una última forma de intentar conocer los intereses de la otra parte consiste en proponer soluciones del tipo de: "¿aceptaría usted si...?". De esta manera, viendo qué cosas le parecen atractivas y cuáles no, podemos ir haciéndonos una idea sobre sus intereses. Sin embargo, este último procedimiento tiene un grave inconveniente consistente en que una de las soluciones que se proponen sea tan atractiva para la otra parte que quiera necesariamente cerrar el acuerdo con esa alternativa. Evidentemente, el que se haya planteado en condicional implica que quien la ha hecho no estará siempre dispuesto a llevarla a la práctica y de ahí el peligro de este método.

3ª) Generar gran cantidad de alternativas.

La habilidad para inventar opciones creativas es uno de los activos más útiles que un negociador puede tener, aunque es difícil de conseguir en una negociación competitiva porque todos se cierran en su posición. Sin embargo, aunque es importante disponer de gran cantidad de alternativas, las personas que intervienen en una negociación raramente sienten la necesidad de tomarse un tiempo para buscarlas. Si la generación de alternativas es una característica importante en cualquier proceso de negociación, para el caso de las *negociaciones cooperativas* es absolutamente inexcusable. Ello se debe a que, como decíamos anteriormente, la definición del problema forma parte del mismo proceso de negociación y, por tanto, difícilmente podrá cada parte pensar y llevar preparada una solución cuando sólo conoce la mitad del problema, *su mitad del problema.*

4ª) Insistir en la fijación de criterios objetivos.

Con independencia de que se entienda cuáles son los intereses importantes de la otra parte y de que haya que valorar la relación existente, es usual encontrarse con la desagradable realidad de los intereses en conflicto. Los negociadores tratan habitualmente de resolver estos conflictos mediante un proceso de negociación de tipo competitivo, hablando de lo que están dispuestos y de lo que no están dispuestos a aceptar, con la doble vertiente de ceder mucho o no ceder en absoluto. Sin embargo, los negociadores cooperativos tampoco deben ser especialmente blandos. Más en concreto, deben ser tan duros con sus intereses como el competitivo lo es con la posición. Intentando evitar todos los problemas señalados, cabe decir que, a veces, resulta útil para ambas partes negociar sobre lo que se denomina *criterios objetivos*. Esto es, buscar patrones o procedimientos justos que ayuden a ambas partes a encontrar una solución beneficiosa para ambos, e independiente de la voluntad individual de cada uno.

Aunque sin duda, en general, es más eficaz la negociación cooperativa, sin embargo tiene sus riesgos. En efecto, después de estudiar a abogados que negocian de forma "cooperativa" y "competitiva", Williams, que no es un entusiasta de la negociación dura, observa (1983, pág. 54): "La principal desventaja de la estrategia cooperativa es su vulnerabilidad a la explotación, un problema compuesto por la incapacidad aparente de algunos tipos cooperativos para reconocer lo que sucede. Cuando un negociador cooperativo intenta establecer una atmósfera de confianza en una negociación con un oponente duro y no cooperativo, el abogado cooperativo tiene una alarmante tendencia a ignorar la falta de cooperación y a seguir con su estrategia unilateralmente. En esta situación el negociador duro está libre de aceptar toda esta honradez y cooperación sin dar nada a cambio". A pesar de ello, tenemos que subrayar que resulta útil ser cooperativo en la negociación, incluso cuando la otra parte no coopera o es intransigente o agresiva, pero siempre con prudencia. De hecho, Axelrod (1984) encontró que las estrategias cooperativas condicionales fomentaban una colaboración suficiente sin hacerse vulnerables a una reclamación excesiva. Es mejor, pues, ser cooperativos que competitivos en la negociación, pero con prudencia y siempre de forma condicionada: *coopero para que cooperes, pero si luego tú no cooperas, yo dejaré de cooperar.*

Y ello está relacionado con el llamado *patrón de concesiones*. En efecto, los principios que gobiernan las concesiones son (Scott, 1991, págs. 118-119).

1) Una concesión por parte de uno debe ir seguida de una concesión por parte del otro.

2) El paso de concesiones debe ser similar para ambas partes, si una cede un poco, luego no puede ceder más hasta que la otra parte le dé algo a cambio.

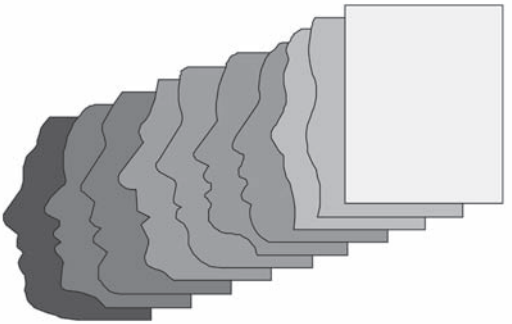
3) Debemos intercambiar concesiones de manera que nos favorezca, y hacer lo posible para darle satisfacción, incluso con nuestras pequeñas concesiones.

4) Debemos ayudarle a que contemple cada una de nuestras concesiones como significativas.

5) Debemos aspirar alto.

6) Debemos movernos a un *paso mesurado* hacia el punto de acuerdo. Este paso mesurado significa no ceder demasiado, ni demasiado rápido, pero sí lo suficiente para mantener la esperanza de que se puede llegar a un acuerdo.

11. Negociar a través de la acción: Los dilemas sociales



No siempre podemos permitirnos el lujo de negociar cara a cara. A menudo negociamos con otras partes a través de acciones. Esto puede crear problemas, pues a veces la conducta racional para una persona genera resultados irracionales para el grupo o para la misma sociedad.

Este caso se ilustra con el problema clásico de un grupo de pastores que llevan su ganado a los pastos comunales. Cada pastor sabe que si aumenta el tamaño de su rebaño, crecerá su ganancia personal. El costo de la alimentación de los animales, medido por el daño ocasionado en el predio común, es compartido por todos los pastores. Si el número total de animales crece demasiado, los pastos serán finalmente aniquilados. De forma que el interés *colectivo* de los pastores reclama establecer límites individuales al número total de animales que pacen en el predio común, para que el pasto tenga la posibilidad de volver a crecer.

Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta el interés *individual* de cada pastor para que su rebaño crezca más allá de ese límite. La mayoría de los pastores responden al incentivo a corto plazo y aumentan el volumen de sus rebaños, lo que provoca la destrucción final del predio común: ¿qué haría usted?

Generalmente lo que se hace es atender exclusivamente al interés personal egoísta *a corto plazo*, lo que puede conllevar terribles consecuencias para todos, como es el caso de la contaminación atmosférica o marítima. De hecho, resulta fácil trazar un paralelismo entre este dilema y otros problemas sociales como el de la contaminación o la escasez de recursos naturales, como es el caso del agua. En todos esos casos, las partes en conflicto se comunican sólo a través de sus acciones. Los pastores indican su nivel de cooperación, no enunciándolo, sino con la cantidad de ganado que llevan a pacer. Esa conducta suele ser más frecuente cuando las leyes impiden la negociación cara a cara (como, por ejemplo, lo hacen las leyes antitrust), y cuando existe poca confianza entre los grupos antagónicos.

Veamos este caso: "Usted es un gerente de producción a cargo de la comercialización de un detergente líquido para lavar platos. En ese mercado

tiene sólo un competidor importante. Debe decidir si emprenderá o no una campaña publicitaria que les dé a los consumidores información negativa sobre el producto del competidor, por ejemplo, puntualizando las consecuencias destructivas que tiene ese detergente sobre el motor del lavaplatos, las manchas que deja en la vajilla, etc. Lamentablemente, la otra empresa al mismo tiempo está pensando en publicitar los aspectos negativos del detergente que fabrica usted. Las ventas futuras de su producto dependen no sólo de la decisión que tome usted, sino también de la que toma la otra empresa. Concretamente, si ninguna de las dos empresas publica anuncios negativos, cada una ganará un millón de euros en ese período. Si una empresa lanza los anuncios de desprestigio pero la otra no, la primera ganará dos millones y la competidora perderá la misma cantidad (como resultado del cambio en el reparto del mercado). Si cada una de las dos empresas publicita información negativa sobre la otra, las ventas totales de detergentes para lavar platos caerán: ambas empresas perderán un millón de euros. Es imposible hablar sobre esta situación cara a cara con la empresa rival. ¿Publicaría usted o no los anuncios negativos?". Pues bien, los resultados posibles aparecen resumidos en la siguiente tabla:

	A no anuncia	A anuncia
B no anuncia	A: gana 1 millón de €	A: gana 2 millones de €
	B: gana 1 millón de €	B: pierde 2 millones de €
B anuncia	A: pierde 2 millones de €	A: pierde 1 millón de €
	B: gana 2 millones de €	B: pierde 1 millón de €

Si su competidor no anuncia, usted obtendrá un millón si tampoco anuncia (es decir, si *coopera*) y dos millones si anuncia (es decir, si *deserta*). Si su competidor anuncia (*deserta*), usted perderá dos millones si no anuncia (*coopera*) y un millón si anuncia (*deserta*). Haga lo que haga la otra empresa, a usted le va mejor anunciar (*desertar*). Entonces, cada parte de este dilema tiene una estrategia "dominante" que se basa en desertar publicando anuncios negativos. Pero si ambas partes anuncian, a los dos les va peor que si no anuncia ninguna. Sería muy fácil negociar un acuerdo para no

anunciar si a ambas partes se les permitiera hablar entre ellas, pero esa opción está excluida. Como vemos, ésta es una versión del clásico "dilema del prisionero".

Veamos este otro ejemplo: "Imaginemos que dos cómplices de un crimen han sido apresados por la policía y son interrogados por separado. La policía confía en que, aunque ningún preso confiese o delate al otro, se les podrá condenar por delitos menores y encarcelarlos durante dos años. Pero en realidad se aspira por lo menos a una condena por un cargo importante, y a cada preso se le ha ofrecido un trato. Si proporciona pruebas que permitan condenar al otro por delitos más graves, no se le acusará a él, y podrá salir en libertad mientras el cómplice es condenado a diez años de prisión. Si ambos se denuncian, los dos serán condenados a seis años de prisión. De modo que, cualquiera de los presos, si su cómplice lo delata, terminará con una sentencia de diez años mientras el otro quedará en libertad: ¿Qué deben hacer los presos? ¿Qué haría usted?. Los presos se enfrentan a una situación en la que si no hablan (si cooperan) les irá mejor colectivamente que si los dos delatan (desertan); no obstante, individualmente, a los dos les va mejor desertar, con independencia de lo que haga el otro. Este dilema surge siempre que, en un ambiente competitivo, cada parte tiene una estrategia dominante, pero el interés colectivo del grupo exige que elija otra.

A estas situaciones se las denomina "dilema del prisionero" (por el prototipo descrito) cuando las partes son dos, y "dilemas sociales" cuando implican a más de dos partes, y no tienen ninguna solución cooperativa sencilla. El simple interés sugiere que desertar es racional. El problema de anunciar y no anunciar requiere una decisión simple, de una vez, pero los dilemas sociales y la mayoría de las decisiones gerenciales se despliegan en pasos sucesivos, con oportunidades alternativas de cooperación o deserción

Por su parte Robert Axelrod (1984) ha estudiado el juego del dilema del prisionero en una versión de rondas múltiples para examinar cómo surge la cooperación en los dilemas en desarrollo: invitó a expertos a presentar programas para un Torneo de Dilemas del Prisionero Computarizados. Cada intervención de cada experto trazaba una estrategia para opción en cada ronda, sobre la base de la historia de las interacciones pasadas. El objetivo

era obtener la mayor puntuación posible en la serie de reacciones sucesivas. Competían catorce participantes con una estrategia elegida al azar. El ganador fue el más simple de los programas presentados, el "ajuste de cuentas" (AC). La estrategia de este programa consistía en empezar cooperando y después imitar el movimiento anterior del otro jugador. Por ejemplo, en el caso de los gerentes de productos de detergente, uno no publicita la información negativa sobre el competidor en la primera ronda, y después tampoco si el competidor no lo hace, pero sí si él lo hace.

Axelrod publicó los resultados del torneo y solicitó programas para un segundo encuentro. Esa vez recibió sesenta y dos, e incluso muchos intentos de perfeccionar el AC. Pero éste ganó de nuevo. ¿Por qué? Porque desarrollaba muchas más relaciones cooperativas que cualquier otra estrategia y facilitaba más resultados mutuamente ventajosos. Creaba un "acuerdo integrativo" con la mayor cantidad de oponentes posibles. Las razones del éxito del AC quedan explicadas en los siguientes consejos que ofrece Axelrod a las personas que se enfrentan a este tipo de dilemas.

Consejo 1. *No sea envidioso.*

Las personas tienden a usar como norma la comparación de su propio éxito con el de los otros. Esta norma conduce a la envidia. Y en los dilemas sociales, la envidia es autodestructiva. Es mejor comparar la propia gestión con lo que otra persona podría hacer en nuestro lugar. Dadas las estrategias del contrario, ¿estamos actuando del mejor modo posible? La moraleja es que envidiar el éxito del otro no representa ninguna ventaja porque, en las relaciones prolongadas, necesitamos el éxito del otro para desenvolvernos bien nosotros mismos. Recuerde usted el objetivo del juego: obtener la mejor puntuación posible en una serie de interacciones con otro jugador que también está tratando de lograr buenas puntuaciones. No se habla de obtener puntuaciones mejores que las del oponente en ninguna ronda en particular.

Consejo 2. *No sea nunca el primero en desertar.*

Evite los conflictos innecesarios. No deje de cooperar mientras el otro coopere. Tenga buena voluntad. Pero es necesario introducir un par de matices. Primero, si una relación a largo plazo entre las dos partes no tiene

importancia en relación con las ganancias inmediatas que se logran no cooperando, o desertando, no es una buena idea esperar la deserción del otro. Si no es probable que volvamos a verlo nunca, desertar en seguida da mejores resultados que ser amable. Segundo, si todos los otros siguen la estrategia de desertar siempre, para nosotros no hay alternativa mejor que hacer lo mismo.

Consejo 3. *Responda a la cooperación con cooperación y al abandono con abandono.*

El AC representa un equilibrio entre la represalia y el perdón. Si castigamos la deserción del otro lado respondiéndole de malos modos y suscitando más abandonos, corremos el riesgo de iniciar una escalada interminable. Por otra parte, si de alguna manera no tomamos represalias por esa deserción, el peligro es que nos exploten. El nivel más eficaz de represalia y de perdón depende de la situación. En particular, y si se corre el riesgo de desencadenar interminables represalias recíprocas, lo mejor es un nivel generoso de perdón. Pero si nuestra estrategia nos convierte en blancos fáciles para la explotación, el exceso de perdón es costoso.

Consejo 4. *No sea demasiado listo.*

Para que la otra parte comprenda nuestro mensaje, nuestra estrategia debe ser clara. Mantener ocultas las propias intenciones es útil en una situación de pastel entero, en la que si una parte gana la otra pierde, pero en otro marco ser tan listo no siempre recompensa. En el dilema del prisionero, nosotros nos beneficiamos con la cooperación. Una buena forma de hacerlo es dejar bien claro que actuaremos con la misma moneda en toda cooperación y en toda deserción. Las palabras son útiles, pero las acciones hablan con voz más alta. Por eso el AC es tan eficaz. "El AC tiene tanto éxito porque es benévolo, claro, perdona, pero toma represalias. Su benevolencia impide que nos creemos problemas innecesarios. La represalia desalienta la persistencia de la otra parte en la deserción. El perdón ayuda a restaurar la cooperación. Y la claridad hace que nuestra estrategia sea comprensible para los otros, suscitando, así, una cooperación a largo plazo" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 243).

Una derivación de lo anterior, pero con una mayor complejidad, son los llamados *dilemas sociales*, que, como ya hemos dicho, son situaciones en las que intervienen más de dos partes en la negociación. Pues bien, también aquí se aplican los consejos dados por Axelrod. Así, las guerras de precios, las guerras publicitarias y la escalada militar pueden ser influidas positivamente por las ideas que acabamos de exponer. Considere los casos siguientes:

1) El dilema del presupuesto: su organización está en el límite del año fiscal. Ha quedado sin gastar alrededor del 20% del presupuesto de este año. Al igual que en la mayoría de las organizaciones, el presupuesto del año próximo se basará en el uso que se le ha dado al actual. De modo que cuantos más recursos utilice su grupo ahora, más dinero es probable que se le asigne en los presupuestos futuros. ¿Qué hará usted? ¿Iniciará un despilfarro de gastos, usando todos los recursos que tiene asignados (y a ser posible un poco más), o terminará el año fiscal con dinero ahorrado?

2) La sequía en Castilla: Usted vive en Palencia, una ciudad que ha sufrido una larga sequía durante tres años. La lluvia que se espera para este año no mejorará las condiciones climáticas. La ciudad ha estado cumpliendo una serie de medidas de racionamiento del agua. Esas medidas condenan enérgicamente el riego de céspedes y jardines, el lavado de coches y otros usos no esenciales del agua. Su casa tiene un jardín interior no visible desde la calle. Si usted lo regara, nadie se enteraría. ¿Qué haría usted: regar el jardín o cumplir las normas de racionamiento voluntario del agua?

3) Televisión pública: Si usted ve y disfruta de la televisión pública, se le pide que contribuya con dinero para sostenerla, solicitándole una aportación menor que el valor que usted mismo le asigna a la programación de su preferencia, de forma que para usted se trataría de una inversión rentable. Pero no es probable que su aportación individual baste para determinar que cierto programa continúe transmitiéndose, puesto que ello también depende de las contribuciones de otros. Si usted no aporta nada, económicamente le conviene, porque ve todos los programas gratis. ¿Realizará alguna aportación a la televisión pública?

4) Encargar la comida: Usted va a comer con seis conocidos suyos, con quienes tiene relaciones comerciales. El camarero le informa que es política

del restaurante confeccionar una sola cuenta y recibir sólo un cheque por mesa. Usted puede pedir una ensalada barata o un bistec moderadamente caro. En todo caso, la cuenta la pagarán a partes iguales entre los siete. ¿Qué pedirá usted y qué factores intervendrán en su decisión acerca de lo que pedirá?

Lo común en todas estas situaciones es que la conducta racional para el individuo sea sin duda una conducta poco racional para el grupo. En el dilema del presupuesto, la organización global se favorece claramente si cada departamento utiliza sólo los recursos que realmente necesita. Pero cada departamento se siente incentivado a gastar todo lo posible, con independencia de lo que necesite. Lo mismo vale para el propietario de la casa en Palencia. Nadie se enterará de si él no cumple con las medidas voluntarias de racionamiento del agua, y podrá seguir disfrutando de la belleza del jardín interior; pero si todos hacen lo mismo, el agua de la comunidad se agotará rápidamente y tampoco él podrá regar su jardín. En cuanto a las aportaciones a la televisión pública, si cada espectador elige la estrategia que más le conviene personal y egoístamente –no aportar nada y seguir disfrutando de los programas- la televisión pública dejará de existir y todos los espectadores perderán un "bien" valioso. En el restaurante, si usted espera que el grupo pague la cuenta a partes iguales, podría sentirse tentado a pedir un plato más caro. Después de todo, pedir una ensalada en lugar de un bistec significa un ahorro de seis euros para el grupo pero sólo de un euro para usted. ¿Por qué costear la comida de los otros pidiendo un plato barato y compartiendo a partes iguales el gasto de los seis comensales? De hecho, sabemos que, efectivamente, en los restaurantes el consumo "per cápita" es más alto cuando se paga "a escote" que cuando cada uno paga lo suyo (Schelling, 1978).

En definitiva, si las partes litigantes son más de dos, el dilema del prisionero se convierte en un dilema social y resulta más difícil esperar cooperación entre los participantes. Puesto que hay más gente interesada en el caso, el efecto negativo de cualquier abandono se diluye e incide menos sobre cada individuo. Además, con el mayor número de personas aumenta el anonimato de la deserción, pues, entre otras razones, nadie sabrá que usted no contribuye con nada a la televisión pública. Como resultado, cabe esperar más abandonos cuando aumenta el número de

personas involucradas en el dilema. Sin embargo, y a pesar de esta lógica, el nivel de cooperación en muchos contextos de dilema social es alto. ¿Por qué? Una razón es que muchas personas creen que la cooperación es el modo correcto de hacer las cosas. La cooperación es incluso mayor si tenemos la posibilidad de hablar sobre el dilema con los otros. Es fácil entender, pues, que "para la mayoría de los problemas competitivos no hay respuestas simples. Con mucha frecuencia, una estrategia muy simple aumenta el conflicto porque las partes que lo integran no se detienen a considerar la respuesta del oponente. Siempre habrá personas que prefieran desertar a cooperar; no obstante, las estrategias que hemos examinado favorecen la cooperación en la resolución de dilemas" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 247).

12. Factores que influyen en la negociación

Una vez vistas las fases por las que suele pasar un proceso negociador, veamos ahora, los factores que influyen en dicho proceso y que con Bercovitch (1984), nosotros agruparemos en los cuatro siguientes grupos:

1) Factores de rol.

Engloban toda una serie de presiones sobre lo que es esperable de una persona que ocupa un determinado cargo o posición, y que condicionan enormemente las opciones disponibles a los negociadores (Walton y McKersie, 1965), además de que transforman la usual relación negociadora bipartita en una negociación multipartita, puesto que las dos partes pueden recibir presiones por cómo serán vistas sus acciones a los ojos de terceras personas a las que puedan adeudar lealtad, compromiso, responsabilidad, etc.

2) Factores situacionales.

En este apartado deberíamos hacer alusión a una serie de elementos tanto físicos (tamaño y forma de la mesa, disposición de los asientos, iluminación, etc.) como sociales (número de partes, existencia o no de terceros, etc.). En general, como ya dijimos, y en contra de lo que suele creerse, la conducta humana depende más de la situación que de variables personales, hasta el punto de que en situaciones similares personas diferentes suelen comportarse de manera también similar.

3) Factores interactivos.

Éstos son los que con más propiedad debe estudiar la psicología social, pues son ellos los factores estrictamente psicosociológicos, es decir, aquellos que son, *a la vez*, psicológicos y sociales. De ahí la dificultad de estudiarlos adecuadamente. Me refiero a la percepción interpersonal, a los procesos de comunicación, las relaciones de poder entre las partes, etc.

4) Factores personales.

Aquí debemos incluir características individuales tales como actitudes, expectativas o cualquier disposición permanente que los negociadores

lleven consigo al proceso negociador y que determinan a menudo la orientación motivacional (cooperativa, competitiva, etc.) de los negociadores, además de servir como filtro en las percepciones de la conducta ajena y/o de reforzadores de determinadas expectativas (véase Herman y Kogan, 1977; Rubin y Brown, 1975).

Más concretamente, para ser un buen negociador es necesario (Lebel, 1990, pág. 148): 1) Tener ganas de negociar; 2) Dedicar tiempo para prepararse; 3) Considerar positivamente a los otros; 4) Estar dispuesto a transigir; 5) No tener deseo de ejercer el poder; 6) Saber hacerse respetar; 7) Tener sentido de la responsabilidad; y 8) Admitir estar equivocado tanto como tener razón. En todo caso, aunque tanto el hombre o la mujer de la calle como los propios psicólogos/as suelen dar más importancia a estos factores que a todos los anteriores, aquí estamos defendiendo la postura contraria, según la cual en la conducta humana son más influyentes los situacionales, los de rol y los de interacción, aunque, desde luego, existe siempre una estrecha interrelación entre los factores de los cuatro grupos. Estudiar esto es justamente el propósito del enfoque psicosociológico o psicología social de la negociación (Morley y Stephenson, 1977; Munduate y Martínez, 1993; Pruitt, 1981, 1983, 1986; Remeseiro, 1994, Sawyer y Guetzkow, 1965; Serrano y Rodríguez, 1993, etc.), si bien yo añadiría también los factores ideológicos, que inexcusablemente, se centrarán en el fenómeno del poder y en la construcción social del conflicto.

Veamos con más detenimiento los factores que influyen en los resultados de la negociación, dividiéndolos en dos grupos (Remeseiro, 1994):

1) Variables del contexto.

Entre las numerosas variables que podríamos estudiar aquí, nos limitaremos a estas dos:

a) El poder: tal vez sea ésta la variable más importante y más determinante en el proceso de negociación, dado que influye poderosamente tanto en los negociadores y en su interacción, como en el mismo desarrollo del proceso. Pero, a pesar de su importancia, los psicólogos sociales han estudiado poco esta variable (véase Ibáñez, 1982), de tal manera que, posiblemente, sigan siendo los trabajos ya clásicos de French y Raven (1959) los más conocidos

en psicología social. Estos autores distinguen cinco tipos de poder (poder legítimo, poder de recompensa, poder de castigo, poder de experto y poder de referencia), subrayando que la evolución del conflicto dependerá tanto de la cantidad de poder de las partes como del tipo de poder que se ponga en juego, y concluyen que todos los tipos de poder producen comportamientos de acercamiento por parte de los oponentes. Es decir, dichos autores predicen que los negociadores que se enfrenten a otros que posean alguno de estos tipos de poder serán más proclives al uso de estrategias de acercamiento o concesión en detrimento de las estrategias competitivas, a pesar de que, a nivel privado, la coerción pueda producir rechazo. Más en concreto, este estudio de French y Raven resulta muy útil para la negociación, en el sentido de que especifica la influencia que en el resultado de un proceso negociador pueden tener los diferentes tipos de poder (véase Lax y Sebenius, 1991, págs. 271-272). Cada uno de estos tipos de poder proporciona a quien los posee una gran ventaja negociadora. Por ejemplo, en una mesa de negociación es más fácil acercarnos a las posiciones de quien tenga la capacidad de premiarnos o de castigarnos que a las de quienes no tienen tal capacidad, y nos resulta más fácil asimismo aceptar el acuerdo que nos propone alguien con quien nos identificamos que el nos propone alguien que nos *cae mal*. "Resumiendo, diremos que donde estas bases del poder tienen sus supuestos efectos, actúan cambiando de manera ventajosa el rango de la negociación... A menudo el análisis del poder en sí ha demostrado ser un ejercicio estéril. Sin embargo, enfocar directamente los factores que pueden cambiar las percepciones del rango de la negociación y los modos en que tales cambios influyen en el resultado parece más provechoso tanto para la teoría como para la práctica. Este enfoque no es en modo alguno una panacea; el rango de negociación es un concepto subjetivo y las relaciones entre sus alteraciones y los acuerdos eventuales son difícilmente ciertas" (Lax y Sebenius, 1991, pág. 272).

b) La posibilidad de intervención de terceras partes: a pesar de que la intermediación será analizada en el capítulo 15, debemos siguiera mencionarla ahora dada su relación con la variable "poder". En efecto, la intervención de terceras partes (mediador, árbitro, etc.) tiende a aumentar las conductas normativas y socialmente aceptadas, por lo que cuanto más poderosa,

prestigiosa, digna de confianza y neutral sea esa tercera parte, mayores restricciones se autoimpondrán los negociadores en la utilización de tácticas competitivas (Greenhalgh, 1985). Así, al menos según Touzard (1981), la mera presencia del mediador en la situación de negociación suele resultar beneficiosa para las partes, incluso aunque permanezca callado e inactivo, dado que las partes, para agradar o presentar una buena imagen de sí mismos, intentarán emplear un lenguaje más cortés, sin insultos ni descalificaciones personales. Pero si además esa tercera parte adopta un rol activo en la resolución del conflicto modificando posturas, convenciendo a las partes, planteando alternativas, sugiriendo soluciones, etc., entonces comprenderemos fácilmente que, generalmente, su participación tienda a llevar a los oponentes al uso de estrategias y tácticas más flexibles.

De hecho, se ha comprobado que los negociadores están más dispuestos a hacer concesiones cuando hay un mediador que cuando no lo hay (Pruitt y Johnson, 1970). Tal vez ello se deba a que el mediador parece ajustar los niveles de aspiración de las partes, dado que sus propuestas suelen considerarse como aproximaciones cercanas a la mejor solución posible. Pero igualmente es cierto que la mediación suele ser más efectiva cuando los negociadores están altamente motivados para conseguir un acuerdo a causa de presiones de tiempo, altos costos de un fracaso, etc. (Carnevale y Conlon, 1988), cuando el mediador hace sugerencias que reúnan las expectativas de los negociadores (Bartunek, Benton y Keys, 1975) y cuando ambas partes reconocen todos los aspectos del conflicto y los tienen en cuenta (Keashly y Fisher, 1990). Otro aspecto interesante encontrado por Pruitt y Johnson fue que los negociadores tendían a verse como más débiles en la medida en que ellos hacían mayores concesiones, lo que no ocurría en presencia del mediador (Podell y Knapp, 1969), a causa tal vez de que en el segundo caso las concesiones eran consideradas como signos de imparcialidad o sensatez, mientras que en el primer caso eran consideradas como signos de debilidad (Rubin, 1980). Obviamente, la eficacia del mediador aumentará más todavía si éste es una persona poderosa, prestigiosa, con capacidad para recompensar, etc. (Carnevale y Pruitt, 1992).

En cuanto al arbitraje, se ha podido encontrar que los negociadores llegan a acuerdos con mayor rapidez cuando prevén que les será impuesto un árbitro que les podría perjudicar. Y al revés, cuando prevén que el

arbitraje les beneficiará, entonces los negociadores tienden a demorar las negociaciones o a romperlas (Pruitt y Johnson, 1970). En todo caso, digamos, con Carlos Remeseiro (1994, pág. 113), que "no debemos pensar que la participación de terceras partes ha de ser la panacea de la negociación, pues en múltiples ocasiones, sobre todo en el ámbito laboral, pueden ser percibidas como intrusos que restan autonomía a los negociadores". En todo caso, tenemos que concluir, con el propio Remeseiro, que entendemos como positiva la participación de terceras partes en los conflictos (salvo raras excepciones), sobre todo en aquellos casos en que son demandadas por los propios negociadores, y en aquellos otros cuya exacerbación del conflicto puede conducir a enfrentamientos físicos o conllevar daños sociales irreparables.

2) Variables del proceso.

Dejaremos clara, de entrada, la imposibilidad intrínseca de separar las variables del proceso de las contextuales. Tan sólo a nivel didáctico podemos hacerlo, pero siendo conscientes de la simplificación y por tanto, desnaturalización a que ello lleva. Destacaremos las siguientes variables:

a) Variables sociocognitivas: en este apartado entrarían todos los sesgos irracionales ya estudiados.

b) Nivel de aspiración: como sabemos, y es fácil suponer, los negociadores tienden a establecer su nivel mínimo de aspiraciones en función de los beneficios del no acuerdo (Fisher y Ury, 1985; Raiffa, 1982; Neale y Bazerman, 1991), o sea, los negociadores no concederán por debajo de lo que pueden obtener en caso de ruptura de las negociaciones. Sin embargo, los límites también pueden estar influidos por otras variables (principios éticos, cantidad de trabajo realizado, etc.). En todo caso, como señalan Pruitt y Lewis (1977), el tener unas altas aspiraciones no tiene por qué resultar negativo para la negociación, especialmente si existen posibilidades integrativas, en cuyo caso hasta sería recomendable. Pero en las negociaciones en las que apenas existe potencial integrativo las altas aspiraciones pueden hacer desaparecer las zonas de acuerdo (Zartman y Berman, 1982; Bazerman, 1983) impidiendo así terminar exitosamente la negociación.

c) La comunicación: como señala Remeseiro, la ausencia de comunicación

entre las partes tiende a provocar mayores suspicacias con respecto a las actitudes o intenciones del oponente, lo que a su vez llevará a la adopción de conductas más defensivas y de menor cooperación. Pero tengamos presente que, en sí misma, la comunicación no garantiza una rápida solución ni tampoco el uso de estrategias o tácticas más cooperativas, lo que sí garantiza es un mayor conocimiento de las posiciones que se defienden y de las motivaciones que las guían. En todo caso, "la mayor comunicación llevará a las partes a obtener mejores resultados en la negociación, sobre todo a medida que se incremente el potencial integrativo; por contra, cuanto más se reduzca dicho potencial, o en situaciones de suma nula, la comunicación apenas tendrá efecto" (Remeseiro, 1994, págs. 126-127).

d) Interdependencia: podemos decir que, generalmente, cuanto mayor sea la interdependencia entre las partes más probable será la utilización de estrategias más moderadas, pues siempre existirá el temor de que, si se utilizan estrategias más duras, se vean perjudicados otros aspectos de la relación, en principio ajenos al tema en conflicto. Así, en el campo de las relaciones internacionales, existen muchos ejemplos que muestran claramente que cuanto mayor sea la interdependencia entre las partes menos castigos reales se aplicarán entre ellas (Bennett y Sharpe, 1979). Algo similar se ha encontrado también en el ámbito laboral (Mastenbroek, 1987). Además, en la medida en que los negociadores necesiten tenerse mutuamente en cuenta para conseguir unos resultados conjuntos, se favorecerá el intercambio de información así como una mayor propensión a cooperar (Kochan y Bazerman, 1986; Kotter, 1985; Lax y Sebenius, 1991). "En definitiva, sostenemos que será bueno para las negociaciones crear vínculos entre las partes que lleguen incluso a superar el ámbito de la negociación; siendo así, los implicados serán mucho más cautos a la hora de elegir estrategias que puedan poner en peligro la relación" (Remeseiro, 1994, pág. 128).

De todas formas, para conseguir una buena negociación son necesarias ciertas *condiciones,* como apunta Lebel (1990, pág. 195):

a) Es necesario apreciar la negociación, pero eso es difícil saberlo si no se ha experimentado y no se ha obtenido alguna satisfacción.

b) Es necesario aprender a negociar, y este libro intenta contribuir a ello, cosa que se conseguirá si la negociación tiene éxito y en particular si es aceptada por el lector.

c) Al igual que se hace en cualquier otra profesión, también aquí es menester entrenarse, para lo que la propia vida cotidiana nos proporciona numerosas ocasiones.

d) Es necesario estar dotado de algunas cualidades y habilidades, que, en todo caso, siempre pueden aprenderse.

Finalmente, y como resumen de lo dicho hasta ahora, veamos los *diez mandamientos del buen negociador* también apuntados por Lebel, 1990, pág. 77):

- *Querer* negociar bien.
- *Preparar* las negociaciones.
- Crear un buen *clima* de partida.
- Obtener el *consenso* por un camino común.
- Presentarse e *informar*. *Hacer que le informen*. Hablar a su posible cliente de él y de lo que le interesa; conocer las *esperas*; hacer inventario de las *habilidades*.
- *Confrontar e intercambiar* informaciones, ideas, criterios, es decir, *negociar*.
- Saber llegar a una *conclusión* y a una *decisión* que sean realistas y honradas.
- *Interesarse* sinceramente y de manera positiva por su posible cliente. Ser *auténtico*.
- Trabajar en *equipo* tomando sus recursos también de los otros, dentro de una ley de intercambio.
- Saber *explotar* positivamente *sus fracasos*, tanto como sus éxitos.

13. Tácticas y estrategias de negociación

No debería resultar extraño que en un libro que trata explícitamente de las *técnicas de negociación*, el capítulo sobre *tácticas y estrategias* sea precisamente el más largo. Y lo primero que debemos hacer aquí es distinguir entre ambos conceptos. En efecto, a pesar de que a veces resulta difícil diferenciar con claridad entre lo que es una táctica y lo que es una estrategia, sin embargo, no es tan difícil conseguirlo. La estrategia es algo más amplio que la táctica, (forma concreta mediante la que se lleva aquélla a la práctica). Por poner un símil futbolístico, una estrategia puede ser jugar al ataque y otra jugar a la defensiva, pero ambas estrategias se implementarán en el campo de juego a través de unas tácticas concretas: jugar al ataque poniendo más futbolistas delante, o adelantando la defensa, o haciendo que todos ataquen en momentos importantes, etc.

Por tanto, como señala Richard Buskirk (1991, pág. 12), "proyectar estrategias convenientes es insuficiente si su aplicación no se realiza con las tácticas adecuadas". En definitiva, las estrategias son algo mucho más amplio y abarcante que las tácticas, que serían las formas concretas de plasmarse las estrategias. Las tácticas son el conjunto de comportamientos llevados a cabo por los negociadores con el objetivo de conseguir los fines deseados (Bacharach y Lawler, 1981), mientras que las estrategias serían los patrones generales de tácticas empleadas (Brett, 1984). Es en este sentido en el que Pruitt y Rubin (1986) afirman que la diferencia básica entre estrategias y tácticas estriba en su alcance, es decir, una estrategia constituye un conjunto de objetivos o fines, mientras que las tácticas serían los medios para conseguir dichos fines. "Si el campo de la estrategia concierne a la selección y aplicación de los medios de una política, el de la táctica es la adaptación permanente a las condiciones del momento y del terreno para la consecución de los distintos objetivos de esta política" (Laurent, 1989, pág. 107).

Pues bien, ¿cuáles son las técnicas de negociación más eficaces? A pesar de que viene de muy lejos la preocupación por conocer los métodos más eficaces a la hora de resolver las diferencias de intereses entre dos o más partes, sin embargo este tema no ha sido sistemáticamente estudiado hasta

hace sólo unas décadas. Aunque se han hecho muchas clasificaciones y tipologías de tales métodos, tal vez las más conocidas sean las que distinguen entre *negociación cooperativa y negociación competitiva*, que ya vimos, y la que diferencia entre *estrategia dura frente a estrategia blanda*, de la que también comentamos algo pero conviene añadir algo más. Osgood (1962, 1966) propuso como método eficaz en la negociación la utilización de una estrategia blanda (generalmente conocida como estrategia GRIT) con la intención de reducir hostilidades y establecer actitudes de confianza entre las partes. De todas maneras, esta estrategia sería especialmente válida cuando: 1º ambas partes tienen igual poder; 2º las partes están en un punto muerto o moviéndose fuera de un rango de soluciones aceptables; y 3º ambas partes están aplicándose mutuamente altas presiones para lograr un acuerdo.

Por el contrario, anteriormente, Siegel y Fouraker (1960) habían mostrado la utilidad de usar una estrategia dura, argumentando que todo negociador debería realizar concesiones sólo si su oponente no las hacía, pero señalando que no debe hacerse concesión alguna cuando el oponente haga una gran concesión.

Como señala Remeseiro (1994), este razonamiento se basa en la creencia de que el éxito proviene del incremento del nivel de aspiración, y el fracaso de su rebaja, asumiendo igualmente que las demandas que realiza un negociador reflejan su nivel de aspiración. En opinión de esos autores, si un negociador quiere maximizar su propio beneficio debería hacer pocas o ninguna concesión cuando su oponente esté concediendo (táctica de pocas y pequeñas concesiones), y además, el negociador debería abrir la negociación con el nivel de exigencia más alto posible (táctica de alta posición inicial). Sin embargo, enseguida se dará cuenta de que es necesario realizar concesiones si se quiere llegar a un acuerdo: entonces, a medida que la negociación avance, las ofertas sucesivas le permitirán reordenar sus tácticas dado que le dan experiencia, es decir, le capacitan para establecer un nivel de aspiraciones realistas y le abren posibilidades para encontrar medios por lo cuales las concesiones que se hacen al oponente no rebajan su nivel de aspiración. Los niveles de aspiración deben modificarse a medida que avanza la negociación, aunque el interesado debe empezar con un nivel mínimo de expectativas: si el oponente no hace concesiones, entonces el

negociador deberá hacerlas hasta aproximarse o incluso hasta coincidir con tal nivel mínimo de expectativa. Pero si el oponente está realizando concesiones, entonces deberá modificarse el nivel de concesión máxima que se estaba dispuesto a hacer y aumentar el nivel de aspiración para situarlo en un nivel más ventajoso. Por consiguiente, el "principio de dureza", según estos autores, tendría cuatro componentes:

1) abrir la negociación con un alto nivel de exigencia.

2) tener una tasa de concesiones pequeña.

3) tener un elevado nivel de expectativa mínima.

4) ser inflexible.

¿Con cuál de estas dos estrategias nos quedamos? ¿Cuál es la más eficaz? Tanto el planteamiento de Osgood como el de Siegel y Fouraker coinciden en que el negociador debe empezar a hacer concesiones cuando el oponente ha dejado de hacerlas (un punto muerto). Además también postulan que se debe empezar la negociación con un alto nivel de aspiración con el fin de que sea el otro quien haga las primeras concesiones. Las diferencias entre ambas propuestas radican en el motivo de la realización de concesiones (acuerdo *versus* ganar) y la predicción de la reacción del oponente hacia las concesiones del negociador. Es decir, Siegel y Fouraker consideran que el objetivo de un negociador es maximizar su beneficio personal (ganar) y que las concesiones no tienen por qué ser recíprocas sino que surgirán del nivel de aspiración del oponente y del incremento de sus demandas; sin embargo, Osgood ve la realización de concesiones como un método que puede mantener una equidad que satisfaga a ambos (Remeseiro, 1994, pág. 150). Por su parte, Bartos (1967) y Komorita (1972) consideran que ser duro en la negociación es beneficioso, pero dicha dureza tiene unos límites; entendiendo que una posición a medio camino entre ser duro y ser blando puede ser la estrategia óptima en términos de los beneficios que produce; ello se debe a que induce al oponente a hacer concesiones y al mismo tiempo disminuye las posibilidades de no lograr un acuerdo. Por otro lado, incluye una ventaja adicional, la de crear un clima positivo que permitirá actitudes de mayor confianza, colaboración e intercambio en futuras negociaciones.

En definitiva, ¿qué estrategia es más eficaz, la dura o la blanda? Como ya puede sospechar el lector, en el ámbito de la negociación las cosas son tan complicadas y difíciles que esta pregunta no tiene respuesta, al menos no la tiene si no tenemos en cuenta una serie de variables como el contexto y el tipo de negociación, la interdependencia entre las partes y sus relaciones de poder, así como su experiencia como negociadores o la posibilidad o no de que tengan que seguir relacionándose, e incluso negociando, en el futuro. Además, como ya dijimos, habría que distinguir claramente entre eficacia a corto plazo y a largo plazo. En todo caso, los estudios hasta ahora existentes parecen mostrar que una estrategia dura suele reportar más beneficios a corto plazo a quien la utiliza, pero, a la vez, hace más difícil e improbable el acuerdo a largo plazo, aparte de que crea problemas interpersonales y dificultades de entendimiento a corto y largo plazo que dificultarán el llegar a acuerdos.

Por último, no olvidemos que siempre habrá que ponderar qué estrategias facilitan las relaciones sociales y la convivencia a medio y largo plazo y cuáles las dificultan. Así, la estrategia GRITT de Osgood se ha mostrado especialmente útil para reducir las desavenencias entre las partes incluso en aquellos casos en los que los negociadores han mantenido histórica o recientemente una relación fuertemente conflictiva (Lindskold, 1978; Lindskold y Han, 1978; Remeseiro, 1990). En el fondo, toda esta problemática plantea un tema de más calado y profundidad: ¿qué entendemos realmente por eficacia negociadora? (la respuesta la dejamos en el aire para que sea respondida en foros de discusión y debate).

Antes de analizar con cierto detenimiento una serie de tácticas útiles de negociación, veamos algunas interesantes tácticas de influencia social que un negociador debería conocer y dominar (véase Ovejero, 1998, págs. 174-178). Es evidente que las tácticas de negociación tienen mucho que ver con las formas de persuadir a los demás y de influir sobre ellos. De hecho, "la mayor parte del *arte de la negociación* consiste en tratar de convencer a otro grupo de que lo que tú pretendes está en el interés propio de él o de ella... En la práctica, la persuasión es difícil de separar de la negociación" (Lax y Sebenius, 1991, págs. 252-253), hasta el punto de que casi podríamos decir que negociar consiste en persuadir. De ahí que veamos primero algunas *tácticas de persuasión o de influencia social*, entre las que destacaremos las siguientes (Morales y Moya, 1996, pág. 246 y ss.):

1) La sanción o comprobación social.

Una forma en la que se puede influir en los demás, y que se deduce de la teoría de la comparación social de Festinger, consiste en mostrarles cómo los pensamientos, sentimientos y conductas que queremos que se hagan, son ya realizados por muchas personas. Una táctica que se aprovecha de este proceso psicológico es la llamada *técnica de la lista*. Así, Reingen (1982) mostró en varios experimentos cómo la probabilidad de donar dinero o sangre era mayor cuando a la gente se le mostraba una lista de otros individuos semejantes que ya han colaborado, siendo la influencia mayor cuanto más larga era la lista. Esta táctica también se utiliza mucho en publicidad, cuando se nos dice que ha sido el libro más leído durante el último año, o el coche más vendido, cuando el camarero deja deliberadamente el platillo con la propina del anterior cliente encima de la barra, o cuando los mendigos comienzan a pedir poniendo ellos mismos algunas monedas en el sombrero. Este fenómeno se observó también en los estudios de Darley y Latané sobre altruismo, o en los de Phillips sobre conducta suicida, y puede ser explicado acudiendo tanto a la conducta de imitación como a un fenómeno de desindividualización.

Por ejemplo, Phillips (1974) encontró una relación entre la publicación de un suicidio en la primera página de los periódicos y el aumento espectacular del porcentaje de suicidios: analizando las estadísticas sobre suicidios ocurridos en Estados Unidos entre 1947 y 1968 constató que en los dos meses posteriores a cada suicidio que ocupó la primera página de los periódicos, se producía un promedio de 58 suicidios más de lo habitual, y ello ocurría sobre todo en las zonas en las que la publicación del primer suicidio había alcanzado mayor difusión y entre personas semejantes a quien se había suicidado. Igualmente, la imitación del comportamiento de los demás parece haber desempeñado un importante papel en el mayor suicidio colectivo que se conoce, el de los miembros de la secta Templo del Pueblo, en el que se quitaron la vida en la Guayana en 1978, casi mil personas, siguiendo las órdenes de su líder, Jim Jones: además de la fuerte capacidad de persuasión de Jones, la principal razón explicativa parece estar en un grupo de individuos, los más fanáticos, que se prestaron a cumplir los deseos del líder, envenenándose, con lo que *arrastraron* a los demás (véase Ovejero, 1997).

2) Compromiso y coherencia.

Una segunda técnica que solemos utilizar para influir en los otros consiste en hacer que la persona objeto de nuestra influencia se comprometa con alguna acción o pensamiento. Una vez que la persona se ha comprometido es muy probable que se genere una fuerza psicológica en ella que le lleve a ser congruente con ese compromiso, como se deduce de la teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger. Por ejemplo, en uno de los experimentos de Moriarty (1975), alguien dejaba un radiocassette en una playa de Nueva York mientras se ausentaba unos minutos; enseguida llegaba un individuo que cogía el aparato y, a juicio de los bañistas, lo robaba. Cuando el bañista ausente no había dicho nada a quienes le rodeaban, sólo el 20% intervino persiguiendo al ladrón. Sin embargo, bastó con que pidiera a quienes estaban cerca que vigilaran su radio para que la intervención contra el ladrón subiera a un 95%. Pues bien, se han identificado varias estrategias concretas de influencia que se aprovechan de la fuerza psicológica del compromiso y la coherencia, siendo las más importantes la del *pie en la puerta* y la del *compromiso encubierto:*

a) La técnica del pie en la puerta o de las aproximaciones sucesivas, consiste en solicitar a la persona sobre la que pretendemos influir un pequeño favor, es decir, un comportamiento ligeramente costoso, pero que sea totalmente voluntario y poco o nada problemático, lo que le lleva a responder afirmativamente para, posteriormente solicitar un favor relacionado con ese comportamiento, pero ya más costoso y que nos interesa conseguir. Para ello, Pliner y cols. (1974) visitaron las casas de un barrio de Toronto y preguntaron a quienes les abrían si querían llevar un pin en la solapa en la que se hacía publicidad de una colecta con destino a una asociación de lucha contra el cáncer: todas las personas accedieron a esta solicitud. Al día siguiente, otra persona perteneciente a la misma asociación pasaba de nuevo por cada casa y solicitaba fondos para dicha causa: el 74% de las personas aceptaron contribuir. Sin embargo, a otros individuos se les hizo directamente la segunda petición, aceptando contribuir económicamente el 45,7%.

Como vemos, pues, esta técnica es realmente eficaz, aunque para ello deben darse tres condiciones: 1) El coste de la petición inicial debe tener una magnitud moderada, es decir, que no sea ni tan alto que amenace el

porcentaje de personas que accedan a realizarlo, ni tan bajo que no pueda producir los efectos de perseverancia y congruencia esperados; 2) El tiempo transcurrido entre la primera petición y la segunda no ha de ser tan amplio que la persona olvide la relación entre las dos peticiones, siendo conveniente que no sobrepase la semana o como mucho los diez días; y 3) Las dos peticiones han de tener naturaleza parecida, aunque en ocasiones esta técnica ha mostrado ser eficaz con peticiones bastante diferentes.

b) El compromiso encubierto: esta técnica consiste en hacer que una persona se comprometa con una acción y, una vez que lo ha hecho, incrementar los costes que tiene el hacer tal acción.

Cialdini y cols. (1978) pidieron voluntarios para participar en un experimento psicológico que tendría lugar a las siete de la mañana, es decir, a una hora realmente intempestiva. A la mitad se les informó del coste de la acción desde el principio (el 24% aceptó participar), mientras que a otra se les pidió primero si aceptarían participar en el experimento y sólo después se les dijo que sería a las siete de la mañana: con esta táctica, ninguno se negó a aceptar e incluso el 95% estuvieron realmente a las siete de la mañana en la Facultad para participar en el experimento. Esta técnica, que los vendedores suelen utilizar mucho, es incluso más eficaz que la del pie en la puerta. A la hora de ejercer influencia, la táctica más eficaz es la consistente en decirles a los sujetos el coste real de su conducta *sólo en el último momento*. Otra cosa bien diferente es la vertiente ética y moral de estas tácticas, que ahora no vamos a valorar, pero sí conviene poner de relieve.

3) Reciprocidad e intercambio.

Otra manera de influir en los demás con eficacia estriba en echar mano de la norma de reciprocidad, según la cual una persona siente la obligación de responder a otra con la misma moneda que ha recibido de ella, norma que tiene una amplísima gama de aplicaciones, ya que se ha encontrado prácticamente en todas las culturas y en conductas muy diferentes. Las personas tienden a competir con quienes compiten con ellas, a cooperar con quienes cooperan, a desvelar aspectos de su intimidad a quienes previamente les han desvelado los suyos, a hacer favores a quienes se los han hecho antes, etc. Según esta norma de reciprocidad, que parece ser muy potente, la gente se sentirá obligada a devolver favores (véase Morales, 1981; Ovejero, 1998, Cap.

3). Es, en este sentido, en el que se dice en mi tierra que los regalos son panes prestados. La aplicación de esta técnica al campo de la negociación es muy amplia. Una variación de la norma de reciprocidad de favores lo constituye la reciprocidad de concesiones, una de cuyas modalidades más conocidas es la técnica del *portazo en las narices o en la cara,* que consiste en comenzar haciendo una petición elevada, que casi siempre es rechazada, y con posterioridad hacer otra petición de mucha menos magnitud (que realmente es la que interesa hacer). De esta forma, el solicitante espera que funcione la norma de reciprocidad: si él ha hecho una concesión (renunciando a un favor grande por otro más pequeño), espera que la otra persona también haga otra concesión (del rechazo total que hizo respecto a la petición grande a la aceptación de la petición pequeña).

Cialdini y cols. (1978) preguntaron a estudiantes universitarios si estarían dispuestos a hacerse responsables de un grupo de jóvenes delincuentes en una visita al zoo. Sólo el 17% aceptó esta propuesta, mientras que a otro grupo de universitarios les pidieron primero si estarían dispuestos a dedicar dos horas semanales, durante un período mínimo de dos años, trabajando como consejeros de delincuentes juveniles, lo que ninguno aceptó. Pero cuando a este mismo grupo después se le hizo la propuesta de la visita al zoo, fue aceptada por el 50%.

En todo caso, quien quiera incrementar la probabilidad de tener éxito en sus negociaciones debería tener siempre presente estas líneas de acción a seguir (Goossens, 1989, págs. 167-180):

1º) Empiece presentando los argumentos a favor de las propias propuestas.

Para tener éxito en una negociación, conviene ser el primero en hacer propuestas, pero antes de presentar las propuestas concretas resulta útil presentar los argumentos en que van a apoyarse estas propuestas. Lo fundamental son los motivos, después vendrán las propuestas concretas. Los buenos vendedores se saben eso bien y nunca dicen el precio de su mercancía al principio, sino sólo cuando han descrito ya todas sus ventajas, y sólo cuando estas ventajas crean en la otra parte una cierta necesidad se le mostrará la propuesta.

2º) Resalte las ventajas para la otra parte.

Después de presentar a su interlocutor las ventajas de su propuesta hay que mostrarle también las ventajas que para él tendrá la aceptación.

3º) Concrete sólo entonces las propias propuestas.

"Una vez dados los pasos 1˚ y 2˚ de la manera ideal, su interlocutor deberá decir, como conclusión lógica, exactamente aquello que desea oír, y deberá acceder también a esas propuestas que usted ni siquiera ha anunciado todavía, porque redundan en el interés de él. Claro está que ese caso ideal se produce muy raras veces. Pero debe orientarse por él en la estructura de su negociación, o sea, empezando siempre por describir la base de partida común, y sólo exponer entonces las razones existentes en favor de las propias propuestas y las ventajas para la otra parte, antes de presentar sus propias propuestas concretas. Un buen interlocutor de una negociación se cuidará mucho de deducir por sí mismo las conclusiones de la propuesta, sino que, por el contrario, aguardará hasta oír qué es lo que se propone. Es decir, una vez expuesta la preparación, se trata de hablar claramente y dejarse de rodeos. Haga entonces su propuesta y observe al hacerla la reacción del interlocutor. Si éste revela en sus gestos un rechazo claro, no fingido, escuche tranquilamente lo que diga y en qué funda su rechazo. De todas maneras, si le espeta un 'no' seco y definitivo, puede interrumpirle con tacto y empezar de nuevo en el punto 1˚ ó 2˚.

Cuando, por el contrario, la otra parte parezca sorprenderse favorablemente de lo escaso de la reclamación, podrá, eventualmente, más adelante, cargar de nuevo con una propuesta complementaria" (Goossens, 1989, pág. 170-171).

Veamos un ejemplo tomado del propio Goossens (1989): Un departamento (A) tiene que desempeñar cada vez más tareas y para ello necesita, entre otras cosas, un local adicional de oficinas. En el departamento contiguo (B) está vacío desde hace bastante tiempo un local muy aceptable. El jefe del departamento A desearía, mediante una negociación directa con el jefe del departamento B, obtener el local que ellos no utilizan. Las probabilidades de efectuar una negociación fructífera no serían buenas si le dijese a su colega algo como lo siguiente: "Como usted sabe, nuestro depar-

tamento no hace más que crecer, mientras que las tareas del suyo van a seguir reduciéndose con toda probabilidad. Yo necesito, como ve, un local más para oficinas. Como sé que usted tiene un local, que queda pegado a mi oficina y que no lo utiliza desde hace bastante tiempo, como no sea para guardar los archivadores viejos, desearía ocuparlo a partir del lunes. Eso me quitaría un buen peso de encima". No debe utilizar esta técnica, pues a nadie le gusta oír que su departamento se reduce ni que tiene un local que no ocupa. Nadie quiere dar nada por nada. El director del departamento B dejará en claro, por lo tanto, con la mayor vehemencia que de ninguna manera va a deshacerse del "cuarto desocupado" y que, por el contrario, precisamente a partir del lunes tiene que mandar a trabajar allí nuevamente a algunos de sus colaboradores, y que, en realidad, no anda sobrado de espacio sino muy escaso. "Me encantaría ayudarle a resolver su problema, pero desgraciadamente...". Ahora bien, si al director del departamento A le urge hacerse con el local y desea conseguirlo sin molestar a B, tiene que empezar por: a) Crear una base de partida común (por ejemplo: "Hasta ahora nos habíamos ayudado solidariamente, y estoy seguro de que seguiremos haciéndolo en el futuro"); b) Sólo después debe empezar exponiendo las razones de la propuesta que va a hacer a continuación (por ejemplo: "Últimamente ha aumentado mucho el trabajo en mi departamento. Es de prever que esa situación se prolongue durante bastante tiempo. Por ese motivo hemos admitido a cinco empleados más, que necesitan el espacio correspondiente para trabajar, y en mi departamento están ocupadas todas las mesas. Debido a la necesidad de que trabajen en colaboración y contacto técnico y humano, el local adicional tendría que ser contiguo al departamento. Éste es el motivo que me lleva a hablar con usted"); c) Exponerle las ventajas que se derivan para él. Por ejemplo: "Los nuevos empleados suponen también como es natural, más trabajo para mí, y no sólo los costos de personal sino también los del local me serán presentados más adelante en las cuentas de la empresa, en comparación con los rendimientos del departamento. Por ello, no desearía incluir en mi presupuesto de gastos más que el espacio imprescindible. Si hallamos entre los dos una solución sobre el local, insistiré desde luego en que le descuenten a usted los gastos de ese local correspondientes a todo este trimestre"; y d) No hacer hasta entonces la propuesta concreta. Por ejemplo: "Se me ha ocurrido la idea de que podría disponer a corto plazo del local X para los nuevos empleados.

Naturalmente, antes habría que estudiar adónde van a trasladarse sus archivadores. ¿Qué opina usted?".

4º) Escuche, sin interrumpir, las propuestas de la otra parte.

Escuche con calma y atentamente las contrapropuestas del adversario, sin interrumpirle. Es más, cuanto más tiempo hable él, mejor para usted, que tendrá, de esta manera, más tiempo para pensar lo que va a decir, además de que dispondrá de más puntos para atacar a la parte contraria. Anote todos los datos, cifras, fechas, estadísticas, porcentajes, etc.; que aporte su interlocutor, sin tener reparo alguno en comprobar los datos, y sobre todo las operaciones de cálculo con papel y lápiz o incluso con una calculadora. Recuerde que las cualidades de observación, de saber escuchar así como de serenidad de los orientales les han convertido en hábiles y astutos negociadores: resulta imposible saber lo que piensan simplemente porque suelen escuchar más que hablar.

5º) En caso necesario, haga que el otro exponga las razones de sus propuestas.

Es probable que su interlocutor se limite a plantear "reclamaciones" con voz más o menos alta y sin apoyarlas en razones convincentes. En ese caso, no rechace inmediatamente y sin más sus exigencias y pídale en cambio que las justifique: "No veo en qué basa usted su propuesta" o bien "¿Dónde está la base contractual de su propuesta?" o "Las razones que ha expuesto usted hasta ahora no concuerdan a mi modo de ver con su reclamación". Si la otra parte es incapaz de aducir otra cosa en que basar sus exigencias, pregúntele directamente: "¿Ha expuesto ya todas sus razones?". A partir de ahí, como señala Goossens, le quedan a usted dos opciones: puede atacar una u otra razón, o incluso todas las que haya mencionado su interlocutor en apoyo de sus propuestas, dándolas por inexactas o insuficientes, o puede no atender en absoluto a sus razonamientos y propuestas, y, en vez de ello, seguir adelante con contrapropuestas.

6º) Haga contrapropuestas siguiendo el método de "Sí, pero...".

Las nuevas contrapropuestas que usted va a hacer ahora deben seguir el método de "Sí, pero...". Esto equivale a cimentar su argumentación en el "sí"

a las propuestas de tu interlocutor, para hacer acto seguido contrapropuestas que pueden ser diametralmente opuestas a lo que pensaba el otro.

7º) Facilite la retirada al adversario.

En todo caso, cuando observe que su interlocutor se inclina a aceptar las propuestas que usted le hizo debe facilitarle el asunto. Se trata de 'aligerar' la retirada de posiciones que se han convertido en insostenibles y no de dificultarla con *zancadillas psicológicas.* Como bien puntualiza Goossens, cuando ha conseguido usted de la otra parte un 20% del precio que le había fijado al principio, sería una estupidez regodearse en el triunfo. Por el contrario, expóngale las ventajas que consigue él. De lo contrario, sólo conseguirá su antagonismo e incluso poner innecesariamente en peligro el éxito ya conseguido en la negociación.

8º) Reciba con cautela las concesiones de la parte contraria.

Además, en ningún caso deje traslucir demasiada alegría o satisfacción por el éxito conseguido, pues ello podría formar parte de la táctica del adversario habiéndole hecho a sudar la *gota gorda* a cuenta de algunos puntos que para él carecen de importancia. "Entonces, él sobrevalorará la importancia de esos puntos al comprobar lo mucho que usted se alegra al *cobrarlos*. Y llega, por último, el punto que más le interesa a él. Y como él ha cedido ya varias veces, y le ha visto a usted alegrarse por esa razón, apelará al *juego limpio*, para *rogarle* que ceda también un poco en *esa pequeñez*. Pero puede ocurrir que ese *puntito* signifique de hecho para usted mucho más que todas las pequeñas concesiones que le había hecho antes. Para no verse perjudicado reciba con la mayor moderación las concesiones del otro, aunque supongan mucho para usted, como si se tratase de minucias" (Goossens, 1989, págs. 176-177).

9º) Asegure los resultados mediante resúmenes parciales.

No olvidemos que una negociación se compone, al final, de una serie, mayor o menor, de resultados parciales. En consecuencia, vaya asegurando los resultados que vaya consiguiendo, pero con cautela, no vaya a darse cuenta su interlocutor y se vuelva atrás.

10º) Haga su propia "retirada" apoyándose sólo en una resistencia dilatoria.

Como señala Goossens, es lógico que a lo largo de las negociaciones choque contra los intereses y planes de su interlocutor y que, por lo mismo, ni los deseos de usted ni los de su contrario puedan cumplirse totalmente. Pues bien, aquí deberá usted ceder aquí y allá y esforzarse por llegar a un compromiso. Pero esa "retirada" deberá hacerla con resistencia y demora, nunca a la desbandada, sino con cabeza y prudencia, y siempre sopesando minuciosamente hasta dónde puede usted ceder estratégicamente.

11º) A cada concesión que usted haga, añada un ataque.

Cuando le haya hecho concesiones a su adversario y esté él alegrándose lógicamente por el éxito parcial logrado, está usted en la situación ideal para lanzarse al contraataque, argumentando que, dado que ha cedido tanto, espera que también él ceda, para poder llegar a acuerdos.

12º) En caso necesario, sugiera en el momento oportuno un aplazamiento o una alianza.

También puede ocurrir que su posición se haya hecho insostenible y amenace una derrota total, en cuyo caso podría salvarle, a lo sumo, un aplazamiento de la negociación para un momento ulterior si, entretanto, puede usted conseguir nuevos argumentos o ayudas. "A veces también es posible convencer a la parte contraria de que ambas son igual de fuertes y que lo mejor sería poner fin a ese enfrentamiento mental y dejar todas las cosas *como están*, suprimiendo en lo sucesivo cualquier ataque abierto o encubierto por ambas partes. Es concebible incluso concertar una alianza con su interlocutor que, de momento, es aún su enemigo, para luchar juntos contra terceros. Ese aplazamiento, armisticio o alianza deberá ofrecerlo *en el momento oportuno*. Es decir, el adversario no deberá haber notado todavía que su posición es ya tan débil que él tiene probabilidades de conseguir totalmente su objetivo" (Goossens, 1989, págs. 179-180).

Por su parte, Buskirk (1991), con un talante bastante maquiavélico, analiza 121 tácticas, de las que aquí haremos una amplia selección, dejando

de lado algunas por parecer poco defendibles, como aquélla en que aboga por la utilización del *mobbing* contra un empleado al que no se puede despedir (pág. 77) o cuando afirma (pág. 80) que siempre que un directivo deba hacer un *trabajo sucio*, procure salir de él con las *manos limpias*, pero sin dejar de hacer tal trabajo , utilizando para ello un subordinado (*hombre hacha*). La mayoría de tales tácticas, muchas de las cuales podrían perfectamente haberse visto como meros y útiles consejos, resultan de verdad altamente eficaces en el campo de la negociación y de la gestión y dirección de personal, e incluso en el ámbito más general de las relaciones interpersonales en cualquier contexto (laboral, vida cotidiana, etc.). Con Buskirk (1991, pags. 40-121), las dividiremos en tres grandes grupos:

A) TÁCTICAS OPERATIVAS.

1) Nunca, pero nunca, hiera a un rey:.

Nunca haga daño ni perjudique a nadie que ocupe una posición desde la que pueda vengarse tal como quiera, pues si la parte ofendida tiene medios para devolverle su ofensa, lo más probable es que los utilice.

2) El hecho consumado.

Tenga mucho cuidado con utilizar la táctica de los hechos consumados, pues dará buen resultado con un rival indeciso, pero no cuando el rival (o el superior) tenga coraje.

3) Evite la batalla.

Al menos cuando su posición no sea ventajosa para combatir con el enemigo. Esta circunstancia se da con mucha más frecuencia de lo que podría creerse. En todo caso, las batallas producen heridas y hasta bajas. Cada vez que un ejecutivo empieza una lucha con un adversario tendrá muchas posibilidades de que ambos salgan heridos. Nadie podría ser directivo eficiente si utiliza constantemente la batalla como un medio para subyugar a sus oponentes. Es una táctica de último recurso que se aplica cuando no va a funcionar ninguna otra y cuando hay razones para creer que se puede salir victorioso.

4) Elija usted mismo el campo de batalla.

El entorno físico en que va a entrar en contacto con un adversario es algo importante. Así, en un contexto empresarial, se ha de dar la importancia debida al lugar en el que se van a efectuar los contactos; la oficina del adversario, la oficina propia u otro sitio cualquiera. Por ejemplo, a veces un superior puede sacar ventaja al intimidar a sus subordinados contactando con ellos en el despacho de él, pero en otros casos los subordinados se impresionan cuando el superior acude a la oficina donde trabajan ellos, particularmente si su llegada parece una visita casual. A veces incluso los ejecutivos disponen de despachos especiales o salones confortables dispuestos expresamente para crear una atmósfera distendida en la que suavizar cualquier situación tirante o, se puede poner al adversario en tales condiciones que le sea imposible oponerse al plan del anfitrión a causa de los testigos que se hallan presentes.

5) Esté presente en el campo de batalla.

Cuando haya alguna escaramuza o se prevea que vaya a haberla, la mayoría de los buenos generales intentan estar cerca del campo de batalla, pues ello tiene muchas ventajas: las comunicaciones son más rápidas y más exactas, se dispone así de una mayor flexibilidad para modificar los planes, siempre que necesiten revisarse para acomodarlos al curso de los acontecimientos, y la presencia del jefe supremo en el campo puede causar un efecto positivo en las fuerzas propias y otro negativo en las del enemigo. "La mayoría de los expertos vienen avisando desde hace décadas de los males que se derivan de la ausencia del propietario o del líder. Sin embargo, directivos egoístas piensan todavía que ellos no necesitan atender personalmente sus asuntos y que son los lacayos elegidos a dedo quienes han de permanecer día tras día en la primera línea. La experiencia nos enseña otra cosa muy distinta. Numerosas entrevistas con personas que llevan con éxito sus negocios muestran sin lugar a dudas que siempre están cerca de sus organizaciones empresariales. Por cierto, varios administradores sobresalientes han descrito el proceso del establecimiento de su liderazgo en una nueva empresa. Procuraron reunirse sistemáticamente con todos los empleados de la organización, o al menos con los principales, a fin de crear un vínculo

personal y para aprender mucho acerca del carácter de cada individuo y de sus actitudes respecto a los problemas de tipo organizativo".

6) Ate todos los cabos.

Es esencial atender a todos los detalles que existen en una situación, asegurándose de que nada queda descuidado, lo que unas veces consistirá en hacer todo el papeleo, mientras que otras será vigilar a las personas implicadas. "Un cabo que quede sin atar puede ser la causa del fracaso de un plan. Esto es particularmente cierto cuando se trata de asuntos legales. El directivo sagaz se asegura de atar todos los cabos jurídicos convenientes a sus actividades, presta atención a todos los detalles, tales como la redacción correcta de las actas de la junta de accionistas y de las reuniones del consejo de administración, y se atiene a todas las sutilezas legales que suelen parecer inútiles hasta que surgen los problemas".

7) No queme los puentes por detrás de usted.

Desde tiempo inmemorial, generales y dirigentes han cometido el error de *quemar los puentes por detrás de ellos* sin pensar en que podrían necesitarlos más tarde. En un arrebato de ira, después de dimitir o pasar por otro trance cualquiera, el sujeto dice o hace cosas que le enemistarán permanentemente con algunas personas. Y lo hace en la creencia de que tales personas nunca estarán en situación de afectar a su destino. Por desgracia, y con demasiada frecuencia, los que se marcharon airados acaban por volver, antes o después. Y entonces se encuentra con *uno de los puentes que quemó*. Nunca se sabe lo que nos reserva el futuro, o con quién tropezaremos más adelante. Un empleado de poca monta quizás esté algún día en posición de poder bloquear el plan del director. El vendedor que hace de menos a una recepcionista puede encontrarse con que ella pudo *torpedear* la venta que quiso hacer al jefe del departamento.

La persona perspicaz no escatima esfuerzos para tener los puentes en buen estado. Otra metáfora para esta táctica es la de *cuidar la imagen*. Por lo general, será muy conveniente para usted mantener en buen estado su imagen y moverse rápidamente y con energía en cuanto detecte un deterioro en sus relaciones con otras personas".

8) Deje una puerta abierta.

Sean cuales sean nuestras diferencias con nuestros adversarios, es conveniente que siempre quede abierta una puerta para dialogar y poder resolver nuestras diferencias, por lo que es necesario tener mucho cuidado con lo que se dice y se hace, de modo que la puerta no se cierre definitivamente e impida la comunicación entre los dos cortando, de forma definitiva, sus relaciones. Por esta razón, evite cualquier ultimátum. Recuerde que actos tales como despedir a un empleado o presentar la dimisión pueden significar cerrar la puerta de golpe para siempre. El viejo adagio, "trata a tus amigos como si pudieran llegar a ser algún día tus enemigos, y a éstos como si pudieran llegar a ser algún día tus amigos", encierra una gran verdad

9) Póngalo por escrito.

Cuando un adversario le presente de sopetón un plan o una petición que usted no quiere aceptar o lo ve dudoso, debe reaccionar rápidamente pidiéndole que *ponga por escrito* esa solicitud. Esta acción le dará a usted tiempo para pensar en el asunto, hace que el adversario recapacite acerca de su postura y posiblemente le enfriará el deseo o le animará a modificar los términos de su demanda. Además, recibir por escrito la solicitud, le puede resultar muy ventajoso más adelante, pues el documento le servirá de prueba si llegaran a torcerse las cosas. Como regla general, hacer que nuestros adversarios pongan por escrito sus planes o sus críticas es una táctica muy sensata, pues puede servir también para desbaratar cualquier maniobra que la otra parte pensara llevar a cabo.

10) Diga que debe estudiarlo.

Otra táctica dilatoria que a veces es irrefutable consiste en puntualizar que hace falta un estudio adicional antes de someter a aprobación la propuesta en cuestión. "Esta evasiva, con intención de ganar tiempo, resulta tan razonable que el adversario casi nunca puede evitarla y emprender inmediatamente la acción como desea. No cabe duda de que muchas propuestas mueren en la fase del estudio previo, porque un administrador experto las podrá relegar al olvido con sólo cuidarse de ir alargando la selección de quienes se han de poner a hacer las investigaciones y la determinación del

tiempo y el dinero que se destinará a ello. La expresión *vamos a hacer un estudio* es muy usada para dar largas a un asunto. Esto requiere tiempo y se puede diseñar para conseguir cualquier tipo de respuestas que se deseen. Si por fin se va a efectuar, asegúrese de que lo controla".

B) TÁCTICAS INTERPERSONALES.

Nos referimos a aquellas tácticas que implican relaciones personales. Existe un campo de investigaciones que se dedica a estudiar cómo ciertos individuos se ganan el favor de otros, de quienes esperan recibir algo.

"Nosotros queremos toda clase de cosas: prestigio, dinero, posición, poder y respeto. Parece ser que unas personas saben mejor que otras cómo conseguir esas cosas. Tradicionalmente, se supone que tales 'bondades' son recompensas que obtienen quienes poseen el mayor talento, la mayor inteligencia o la mejor capacitación. Pero la observación de la realidad ha desilusionado a los que sostenían que la virtud gana siempre al final. Los hechos nos inducen a pensar que, muchas veces, las personas que triunfan son aquéllas que tienen más habilidad en el *politiqueo* es decir, en el arte de manipular a otras personas" (Buskirk, 1991, pág. 124). Pero cuidado, también esto tiene su reverso, además de plantear muchos problemas. Por ejemplo, ¿conviene mantener distancias con nuestros subordinados o, por el contrario, mostrarnos con ellos como *colegas*?

"Es muy difícil trazar una línea divisoria, pero se debe hacer. Al jefe que se hace amigo íntimo de un subordinado le esperan muchos peligros. Uno de los problemas es que no se puede estar igualmente cerca de todos los subordinados; por lo tanto, algunos de ellos se sentirán discriminados. La solución a estas cuestiones de equilibrio depende de muchos factores importantes, tales como la personalidad del superior y la de sus empleados, sus mundos sociales relativos, el tamaño de la plantilla de la empresa y la calidad de los miembros que la componen". No hay respuestas fáciles para esas preguntas referentes a sus relaciones personales dentro de la empresa y menos aún en el campo de la negociación. De ahí la utilidad de tener en cuenta una serie de tácticas interpersonales que, aunque no son específicas de la negociación, sí son muy útiles en ella:

1) La lealtad.

"Aunque a algunas personas les pueda parecer extraño que la lealtad se deba considerar una táctica de gestión empresarial, si pensamos un poco en ello advertiremos que sí lo es y, además, muy eficaz. La lealtad es un rasgo de la personalidad individual que aprecian en sumo grado la mayoría de los ejecutivos. Desde luego, su jefe puede pasar por alto muchas deficiencias de su carácter y de su capacidad profesional, pero raramente se olvidará de su deslealtad. La mayoría de las personas interpreta la deslealtad como una afrenta personal. Por otro lado, se han sacado a la luz numerosos casos donde gente incompetente ha sido capaz de ascender en su empresa por la única razón de saber demostrar su lealtad a un superior que tenía la suerte de ir de éxito en éxito. Una persona desleal puede hacer mucho daño, y esto lo sabemos todos. El más ligero indicio de que un subordinado no es totalmente leal es motivo fundado para *querer librarnos de él* o, al menos, para colocarle en una posición donde sean mínimas sus oportunidades de perjudicar". También en el campo de la negociación, la lealtad facilita los acuerdos, como es obvio.

2) El trabajador.

El ser trabajador, y más aún, parecerlo, es una táctica interpersonal más eficaz de lo que suele creerse (como dice el viejo aforismo, *cría fama y échate a dormir*). "Innumerables carreras se han elevado hasta lo alto cimentándolas en la habilidad para imbuir en los superiores la idea de que se es persona que trabaja mucho y bien. Y no siempre es cuestión de rendimiento en la actividad. Uno puede actuar con mucha eficacia, quizás más que cualquier otro empleado de la empresa, y, sin embargo, se le tiene por perezoso porque no sabe hacer ver que pone todo su empeño en cada tarea. Por alguna razón, la gente cree que la virtud se encuentra precisamente en la demostración de dedicar mucho tiempo y esfuerzo al trabajo que se realiza. La productividad en sí, sólo la aprecian los expertos más especializados de la plantilla de la empresa. El directivo sagaz reconoce enseguida la importancia que tiene aparentar que está muy ocupado, llegar temprano al despacho todas las mañanas, marcharse tarde al final de la jornada, trabajar los fines de semana y mantener siempre mucha actividad. Desde luego, gran parte de estas apariencias sólo son meras cortinas de humo. Aunque el

superior astuto tratará de evaluar a sus subordinados sobre la base de su productividad, lograr esto es difícil en la práctica porque puede que no haya un nivel de rendimiento en la actividad que sirva de pauta para medir la laboriosidad de una persona". (Buskirk, 1991, págs. 127-128). Esta táctica es también eficaz en el ámbito de la negociación, sobre todo para reducir conflictos dentro de cada grupo negociador. Además, frente a la otra parte, conviene mostrar que nos las sabemos todas, que hemos preparado bien y concienzudamente la negociación, etc.

3) Eche aceite en las aguas revueltas.

Como todos sabemos, la actividad cotidiana origina problemas, lesiona sentimientos, daña el amor propio, crea disensiones y despierta envidias. Algo similar ocurre también en las mesas de negociación, sobre todo en las de larga duración. Pues bien, resulta útil echar aceite en el engranaje del funcionamiento interpersonal, tratando de evitar la extensión del conflicto dentro de la organización empresarial, porque las desavenencias raramente conducen a nada bueno.

C) TÁCTICAS PERSUASIVAS Y NEGOCIADORAS. CAMBIO DE ACTITUDES Y PERSUASIÓN

Ya hemos dicho que en gran medida el arte de negociar es el arte de saber persuadir. Por tanto, para negociar con éxito, además de las tácticas de influencia social ya vistas, pueden ser de utilidad estas otras más concretas (Buskirk, 1991):

1) Estreche el campo.

"Desde que se inician las negociaciones, usted debe dirigirse a *reducir las áreas de desacuerdo* que le separan de su adversario, de manera que sus puntos de divergencia sean tan pocos como resulte posible. En las primeras etapas del proceso, ambas partes deben determinar los aspectos en que están completamente de acuerdo y confirmarlos, dejándolos cerrados desde este momento. A tal procedimiento se le llama colocar barreras u obstáculos de forma que, en las etapas finales, el adversario no pueda volverse atrás y reabrir esas cuestiones ya decididas cuando sienta que las cosas no van

como desea en las parcelas controvertidas. En cuanto se estreche el campo y los puntos discutibles sean muy pocos, las negociaciones se pueden centrar en cada uno de ellos. Es aconsejable ir resolviendolos uno por uno en lugar de andar pasando confusamente por todos a la vez". En todo caso, como ya dijimos, cuando negocie, dedique al principio mucho tiempo a lograr una concertación sobre los asuntos que se van a negociar, su orden de consideración y las reglas que van a regir las negociaciones.

2) Paso a paso.

Según esta táctica, el negociador debe centrar toda su atención en un asunto para alcanzar el acuerdo en esa cuestión antes de entrar a debatir otro tema del orden del día. Como señala Buskirk, esta táctica posee varias ventajas: la primera es que permite que el administrador centre su atención en un asunto cada vez, incrementando así la posibilidad de tomar una decisión inteligente y satisfactoria; en segundo lugar, permite también introducir ajustes en la estrategia y en los requisitos durante las fases finales si las cosas no van como se había planificado. Cada paso se puede ajustar a lo que ha ocurrido en el paso anterior; y por último, consigue que parezcan practicables unas negociaciones largas y difíciles que, contempladas en un panorama global, se podrían considerar irrealizables.

3) Pida la luna.

Otra táctica para negociar, que podemos considerar normal, es la de empezar *pidiendo la luna* y luego conformarnos con menos, si no queda otro remedio, aunque el empleo de esta táctica tiene algunos peligros. De hecho, el negociador que la utiliza demasiado podrá constatar que sus adversarios no le hacen caso.

4) Conozca los límites del adversario.

La clave para el éxito de cualquier negociación es *conocer los límites del adversario;* es decir, el punto más allá del cual él no irá. Con ese conocimiento, las negociaciones resultarán relativamente fáciles; usted sabe hasta dónde puede presionar a su contrario antes de que las interrumpa. En cuanto un agente de compras se entera de que un vendedor bajará su precio hasta un nivel concreto, ahí será exactamente donde terminará su regateo de la

compra. Y, a la inversa, cuando un vendedor sabe que un agente de compras pagará determinada cantidad por el producto, en esa cifra quedará fijado el precio de venta. En consecuencia, como subraya Buskirk, es muy importante para el negociador no sólo ocultar sus propios límites, sino también hacer que el adversario ignore dónde están exactamente, incluso despistándole.

Por eso los vendedores de automóviles de segunda mano suelen preguntar al comprador potencial cuánto quiere por su viejo coche. No conviene ser el primero en dar el precio. Desde luego, el vendedor se encuentra en clara desventaja en la mayoría de los casos, porque una costumbre enraizada exige que sea él quien diga el precio, que va a constituir el límite superior del regateo que va a seguir. Los tratantes de caballos procuran astutamente que los presuntos compradores hagan sus ofertas antes de que ellos digan un precio, y proceden así con la esperanza de que alguno de los precios ofrecidos sea más alto que el que ellos pensaban pedir.

Si es capaz de hacer que el comprador crea que él tiene en el bolsillo una oferta de buena fe por una determinada cantidad, le obligará a olvidarse del asunto o a mejorar esa oferta. Veamos el siguiente caso, extraído de Buskirk (1991): Una propietaria que quería vender su casa estaba en una posición extremadamente débil para negociar debido a circunstancias particulares, pero tenía que obtener al menos 145.000 dólares por el inmueble. Se le ocurrió entonces redactar una oferta que pareciera auténtica firmada por un comprador ficticio y dejarla tan a la vista sobre su escritorio que los compradores potenciales podrían leerla "por casualidad" cuando recorriesen las habitaciones para comprobar los detalles. Como la casa valía de sobra ese precio, la mujer pudo establecer con precisión razonable sus límites mínimos. Por fin vendió el inmueble al precio de 145.000 dólares. Nadie vende por debajo del coste, a no ser que esté obligado a hacerlo; por consiguiente, si el comprador puede identificar cuáles son esos costes, empieza las negociaciones desde una posición ventajosa.

5) Eche un "farol".

Los "faroles" son la esencia de la negociación, pues farolear es el arte de conseguir que la otra parte crea algo que le induzca a hacer lo que usted

quiere que haga para ventaja de usted. Un farol puede llevar a pensar a su adversario, por ejemplo, que usted cuenta con otros compradores dispuestos a pagar más por alguna cosa, o puede hacer sospechar a su jefe que otras empresas están interesadas en que usted vaya a trabajar en ellas. Saber *marcarse un farol* es un arte que requiere la aplicación de varias de las tácticas que hemos estudiado aquí, además de una cierta habilidad para actuar convincentemente y mostrarse persuasivo. Pero los faroles son peligrosos, sobre todo cuando se abusa de ellos. "Y, lo que es más importante, nunca lance un farol a menos que esté dispuesto a soportar los resultados de que se lo acepten. Hay muchas probabilidades de que esto ocurra en la mayoría de los casos. Por lo tanto, espérelo. El farol es un juego de porcentajes en el que el jugador está dispuesto a pagar el precio de que se lo acepten. Espera beneficiarse más tarde cuando, después de introducir en la mente de todos la idea de que acostumbra a echar faroles, pueda ganarles hasta la camisa poniendo al fin sobre la mesa las cartas ganadoras que había jugado como si fuese de farol.

En las empresas, esa misma situación no es común. Por lo general, es imprudente obrar de modo que sus adversarios comerciales o de la oficina piensen que usted finge al hablar. Le conviene mucho más que le consideren persona seria que dice las cosas con franqueza" (Buskirk, 1991, pág. 167).

6) Guarde silencio:

Por otra parte, saber callar es importante y eficaz. En efecto, "cuando uno habla, y no dice nada, parece tonto, o dice algo, dando pie a que eso se pueda utilizar en su contra. En cualquier caso, no ha ganado nada. El directivo sagaz sólo proporciona la información que quiere que se conozca. La táctica del silencio es particularmente importante cuando se negocia con un adversario que es muy locuaz. Si la otra parte desea hablar, déje que lo haga. Cuanto más hable, tanto mayor será la información que recibirá usted. En todo caso, el adversario no se entera de nada concerniente a usted. Como regla general, se podrá determinar siempre quién lleva ventaja en unas conversaciones observando quién es el que habla y quién es el que escucha. Éste es, de ordinario, el que lleva ventaja. El otro está tratando de persuadirle para que le siga. Por consiguiente, si usted puede guardar silencio, podrá proyectar la imagen del que se siente superior, incluso

aunque su posición real no sea ésa. Al igual que sucede con muchas otras tácticas, también en ésta puede *salir el tiro por la culata.* En algunas negociaciones, debe estar preparado para actuar enseguida y con cierta audacia. La persona que da largas al asunto y guarda silencio puede quedarse sola esperando. Hay un tiempo para callar y otro para hablar con franqueza. El directivo experto sabe cuándo llega uno y cuándo el otro" (Buskirk, 1991, págs. 172-173). Y además, ya sabemos que escuchando con atención se descubren muchas cosas importantes. La forma de hablar y el tono de voz del adversario expresan con frecuencia sus verdaderos sentimientos y la motivación que tiene. Sólo con escuchar lo que le dicen, podrá detectar los faroles y las mentiras, por ejemplo.

7) Hágalos pensar que han ganado.

No siempre que usted gana la otra parte pierde; a veces ganan ambos. En todo caso, independientemente de que su adversario haya perdido o haya ganado, convénzale de que ha ganado. "Esta táctica puede ser eficaz cuando la parte contraria no conoce la base real que sirve de contraste para determinar lo que es un triunfo o una derrota. Hay pocos peligros en el uso de esta táctica, porque a todos nos gusta sentirnos vencedores, estemos o no realmente convencidos de serlo. Es muy importante que uno pueda al menos aparentar que es un triunfador. Aunque puede ser difícil comprender por qué una táctica de este estilo dará resultado con alguien que tenga *dos dedos de frente*, recuerde que las personas buscan constantemente justificaciones. Recuerde siempre que la otra persona quiere ganar o, si pierde, desea al menos pensar que ha ganado" (Buskirk, 1991, págs. 180-181). Es más, como decía Milan Kundera, ¡qué indefensos estamos ante el halago!

8) Evitar las alusiones personales.

En las negociaciones centre sus argumentos en los hechos determinantes del caso que se plantea, evitando a toda costa introducir alusiones personales. No cite nunca los nombres de sus adversarios, no les ataque personalmente ni cuestione su honradez y sinceridad, pues tales agresiones sólo sirven para despertar antagonismos emocionales que no traerán nada bueno a la negociación. "Por más cuestionables o poco escrupulosas que puedan ser las tácticas del adversario, probablemente lo más aconsejable

será evitar todo tipo de alusiones personales. Por lo general, los ataques personales cortan las comunicaciones y pueden enemistar definitivamente a las partes hasta el punto de que la reanudación de las relaciones se vuelva imposible" (Buskirk, 1991, págs. 181-182).

Por último, también resultará útil conocer las técnicas que deben utilizarse en cada momento o fase de la negociación. Si aceptamos las tres fases en que dividen el proceso negociador Pruitt y Rubin (1986), éstas serían las tácticas a utilizar en cada una de ellas:

1) La escalada.

Normalmente viene caracterizada por el uso de estrategias competitivas, de lucha o de contienda, lo que no implica que los negociadores no hayan intentado previamente otras clases de estrategias. En todo caso, las tácticas de lucha difieren a lo largo de una dimensión de suavidad-dureza. Las posibles tácticas aquí empleadas son:

a) Insinuación o sutileza: en este aspecto resulta útil tener en cuenta las siguientes advertencias:

- Es necesario halagar, pero no demasiado. Además, debe seleccionar los atributos sobre los que el otro pueda sentirse inseguro y, por tanto, vulnerable al halago.
- Conceda favores, sobre todo en aquellas cuestiones que le resultan al otro más agradable, pero evitando siempre la sospecha del oponente de que es una mera artimaña para conseguir más beneficios.
- Cuide la autopresentación, tanto a nivel físico (forma de vestir, etc.) como, sobre todo, a nivel psicosocial: cuídense con las primeras impresiones, etc.

b) Dominar la técnica del juego o la astucia: nos referimos al arte de saber distraer al oponente. En la negociación reina lo incierto y lo probable, de tal forma que viene a ser una especie de "juego del escondite". Por tanto, el poder basado en la información y en la competencia es de crucial importancia. De ahí el enorme interés en tener información, cuanto más amplia

mejor, sobre la otra persona. En todo caso, proponemos a continuación diferentes tácticas:

• *Confundir al oponente*, por ejemplo cambiando de ritmo, (yendo despacio cuando el otro quiere ir deprisa o deprisa cuando el otro quiere ir despacio) pero procurando siempre que el adversario no se percate de ello.

• *Mantener ocultas las verdaderas intenciones* o los motivos por los que se ha obtenido una ventaja achacándolo, por ejemplo, a la mera suerte.

• *Coerción:* es la táctica más utilizada en el caso de conflictos, sobre todo sociales o internacionales, y toma varias formas: *la amenaza* (con frecuencia en las negociaciones una de las partes amenaza a la otra con huelgas, ruptura diplomática, ruptura de la tregua, bloqueo económico, guerra, etc.); el *"bluff"*, que consiste en lanzar una amenaza sin intención de cumplirla, sólo para amedrentar, con el peligro que ello conlleva, pues cuando no se cumple la amenaza, se desgasta la reputación de firmeza y la determinación de quien la lanzó, debilitando seriamente su posición; la *sobrepuja*, que es una forma de presión consistente en que ante la intransigencia de la otra parte, se pide aún más; los *comportamientos agresivos*, consistentes en mostrarse a veces agresivos, pero sólo como táctica, sin dejarse llevar por la emoción que conlleva dicha actitud; la *ruptura*, al menos en alguna de sus formas débiles como la mera amenaza de romper, salirse de la sala, etc.

c) Argumentación persuasiva: mientras que las anteriores estrategias son preparatorias para rebajar las aspiraciones del contrincante, ésta actúa directamente sobre tales aspiraciones y consta de las siguientes tácticas dirigidas fundamentalmente a modificar las actitudes del adversario:

• Intentar persuadir al otro de *nuestro legítimo derecho* a obtener un mejor resultado (por ejemplo, haciéndole ver que de ello depende nuestra integridad).

• Convencer a la otra parte de que *rebaje sus aspiraciones en su propio interés* (por ejemplo, proponer la aceptación de un recorte en el sueldo o la empresa entera se viene abajo con todos los puestos de trabajo).

d) Promesas y amenazas: son mensajes de intenciones por parte del emisor para comportarse de ciertas formas que puedan beneficiar o perjudicar los intereses del receptor dependiendo de lo que haga o no haga. La promesa ofrece un resultado supuestamente deseable al oponente por su condescendencia, mientras que la amenaza ofrece un castigo por su condescendencia. Aunque las promesas son más recomendables que las amenazas, ambas tienen sus ventajas y sus inconvenientes.

e) Compromisos irrevocables: suelen ser tácticas eficaces, pero altamente arriesgadas. A veces se calcula mal, el otro no cede y las consecuencias son graves para uno mismo y para el proceso de negociación en su totalidad.

2) Estancamiento o "punto muerto".

Con frecuencia, en el proceso de negociación se llega a un punto muerto del que, a ambas partes, les resulta difícil salir. El punto muerto suele deberse a estas razones:

- Fracaso de las tácticas de lucha.
- Extinción de los recursos necesarios.
- Pérdida de apoyo social.
- Costos inaceptables.

En estas circunstancias, el *desenlace* se ve facilitado. "El miedo al punto muerto actúa también como un amortiguador sobre los negociadores. Con toda certeza, es la causa que, por sí sola, induce más a los negociadores inexpertos a otorgar concesiones en lugar de discutirlas, o a decir 'sí' demasiado pronto, cuando deberían haber dicho 'tal vez....' (o incluso 'no')" (Kennedy y cols., 1986, pág. 178).

También puede ocurrir que una de las partes, o ambas estén interesadas en entrar en punto muerto, pues no tienen ningún interés en llegar a un acuerdo. La práctica del punto muerto, perfectamente montado en escena, es un acontecimiento nada infrecuente en muchos tipos de negociación (laborales, internacionales y hasta comerciales), bien porque los intereses internos de la otra parte quedan mejor servidos con la aparición del punto muerto, bien porque, haciendo real la amenaza del punto muerto, se pueden

obtener concesiones de otro modo inalcanzables, o bien porque ambas partes entren atropelladamente en esta situación, de forma no intencionada, y una vez dentro de ella, no sepan cómo reanudar la negociación de nuevo. Este último caso es justamente el que puede ser evitado. Pero ¿qué es realmente el punto muerto? "El punto muerto detiene el proceso negociador. No es posible movimiento ulterior alguno, hasta que el punto muerto haya sido resuelto. Una o ambas partes están firmemente determinadas a no hacer ninguna concesión sobre cierto tema en particular y a demostrar su determinación rehusando toda instancia que no sea la claudicación de la otra parte en dicho tema" (Kennedy y cols., 1986, pág. 178). A veces incluso una negociación puede entrar en punto muerto antes de comenzar si un tema importante que no está sujeto a compromiso (por la razón que sea) domina sobre todos los demás. Si éste continuara siendo el caso, las negociaciones no podrían siquiera iniciarse.

Además, el punto muerto puede llevar a muy serias hostilidades que, a su vez, suelen derivar en ruptura total en la relación comercial, industrial, internacional o familiar de las partes. Como escriben Kennedy y cols. (1986, pág. 181), "el mejor consejo que podemos dar a los negociadores que se preocupan con la posibilidad de enfrentarse al punto muerto es: *¡relájese!* Son demasiados los negociadores que se ven intimidados por la perspectiva del punto muerto. Le dan demasiada importancia en sí y permiten que condicione su comportamiento, antes incluso de saber qué desea la otra parte, o la intensidad con que lo desea".

Ahora bien, ¿por qué se presentan los puntos muertos? "La respuesta más sencilla es: porque las personas los provocan. Tienen intereses, inhibiciones, temores, agrados y desagrados, prejuicios, opiniones, ambiciones, culpas y conciencias, buenas y malas maneras, esperanzas, actitudes y una amplia gama de comportamientos. Todo esto se va entretejiendo en el transcurso de los acontecimientos y moldea la respuesta a los compromisos potenciales que podría producir un acuerdo. El simple hecho de que esté teniendo lugar la negociación ya es en sí, de cualquier manera, un gran paso hacia un acuerdo mutuamente convenido, y esto no debe infravalorarse.

La negociación es solamente un modo de arreglar un conflicto. Las partes podrían haber elegido otra u otras alternativas distintas a la

negociación: podrían haber buscado una reparación vía legal, una demostración pasiva o violenta, el boicot, un arbitraje, la huelga -total o de brazos caídos-, la ocupación, el allanamiento a la conciencia pública, la normativa legislativa, etc. Luego, desde el momento en que están negociando, es que han renunciado, al menos de momento, a cualquiera, o a todas, de las anteriores alternativas. Una vez que las partes convienen en entablar negociaciones, entran en un proceso único que normalmente no incluye el conflicto abierto como medio de llegar a un arreglo.

Para empezar, puede resultar un poco ingenuo el exigir que las partes negocien con buena fe, pero hasta donde el ambiente de las negociaciones pueda implicar una buena fe, es más probable que el punto muerto pueda evitarse o resolverse con mayor prontitud si llegara a materializarse. Por esta razón, no deja de ser un buen consejo no hacer nada que pueda exacerbar imputaciones de mala fe por la otra parte, cuando se esté negociando un tema que, probablemente, lleve a un punto muerto debido a que las posiciones más favorables de ambas partes estén muy distantes, y sean remotas las posibilidades de encontrar pronto el medio necesario para hacerlas coincidir. En otras palabras, no conviene mostrar una conducta provocativa, o para ser más precisos, lo que ellos considerarán conducta provocativa" (Kennedy y cols., 1986, pág. 183).

Por otra parte, añaden estos autores, es más probable entrar en punto muerto cuando cada una de las partes ha buscado la notoriedad pública pregonando su posición más favorable, especialmente si ambas han acompañado su aparición en público con un firme e irreductible discurso en el que han alardeado de que *"antes harían un viaje de ida y vuelta al infierno"* que ceder un solo palmo de terreno.

Pero, ¿qué hacer cuando las dos partes están muy distantes en sus posturas y se niegan a llegar a ningún tipo de compromiso? "La primera medida, por supuesto, es tratar de evitar, dentro de lo posible, llegar a esa situación. Pero si nos encontramos en un punto muerto necesitamos un tratamiento que solucione las diferencias reales que existan entre nosotros. El principio que guía este tratamiento debe reflejar las realidades y actitudes de la vida humana. La gente que realmente cree en la postura que ha adoptado durante la negociación no cejará fácilmente en su empeño, en

parte porque la empresa que representan tiene derecho a pedirles que sostengan tal postura; y en parte, porque su credibilidad individual está en entredicho. Esta credibilidad individual es una variante de la *reputación* del negociador. Los negociadores se esfuerzan constantemente por salvar su reputación, su estatus, y su credibilidad ante los demás, así como su autoestima. Tenemos que asegurarnos constantemente de que la otra parte puede hacer concesiones sin perder su reputación. Esto quiere decir que la manera en que las sucesivas rondas de discusión se llevan a cabo debe mostrar que ambas partes logran avances, que les permiten llegar a un acuerdo honroso. No hay posibilidad de que tengan éxito aquéllos planes que sólo buscan subyugar a la otra parte" (Scott, 1991, pág. 120).

En todo caso, lo primero que hay que hacer para solventar estos conflictos es mantener la discusión fluida. Lo segundo es *"buscar caminos de salida fácil"*, por ejemplo, en el caso de un conflicto sobre el precio; comience hablando de descuentos, tratando los términos del pago, etc. Lo tercero es tomarse un descanso; tanto un receso en una reunión particular como un descanso entre reuniones. Al retomar las conversaciones, ya sea después de un corto receso, o tras un largo intervalo, debe comenzar con las pautas recomendadas para romper el hielo: llegar a un acuerdo sobre procedimientos e iniciar con frases exploratorias.

Pero incluso utilizando dichas técnicas, un conflicto entre las partes negociadoras puede llevar a un punto muerto. ¿Cuáles son las reglas si todo lo demás falla? "Primero, todo lo demás no falla tan rápidamente. Negociadores expertos van mucho más allá con los pasos expuestos antes de recurrir a medidas más estratégicas. Si todo ha fallado de verdad, entonces es interesante cambiar el talante de las negociaciones. Una opción para los líderes de equipo es romper informalmente el ritmo negociador, para entrar en una atmósfera del tipo 'Club de golf', trasladarse a un ambiente en el que las discusiones puedan tener lugar en un entorno que enfatice los elementos aperturistas, de franqueza e integridad que puedan existir entre las partes, alejarse de las presiones competitivas que han surgido dentro de la sala de negociaciones. Nótese en particular la posibilidad que tienen los líderes de equipo de llevar a cabo una reunión refrescante en esas circunstancias si ellos no han participado personalmente en las confrontaciones dentro de la sala negociadora, permitiendo a sus subordinados que tomen

la iniciativa mientras ellos controlaban el proceso negociador. Segundo, trate de hacer algunos cambios en el equipo. Tercero, haga que acudan los jefes desde la casa matriz. Cuarto, haga que una tercera parte arbitre, o incluso que presida y controle las negociaciones" (Scott, 1991, págs. 121-122).

Dentro de este apartado del *estancamiento* o punto muerto, Kennedy y cols. (1986, págs. 187-193) proponen los siguientes métodos para salir de él:

a) En busca de un orden del día: Los diplomáticos británicos de la vieja escuela inventaron un procedimiento que incluso hoy día se utiliza en todo el mundo, muy útil para salir del punto muerto. Era el método de los "puntos". Cara a cara, las dos partes en agria confrontación y total punto muerto, intentaban desplazar las negociaciones iniciales, apartándolas de los detalles de los temas en disputa, y llevándolas hacia los posibles "puntos" que pudieran conformar el orden del día de una futura discusión. A las partes no se les pedía que se pusieran de acuerdo en aquello en lo que estaban en desacuerdo, sino sólo que aceptaran discutir los asuntos de conformidad con un orden del día. Una vez que las partes daban su conformidad a la lista de puntos, ya se había creado la atmósfera adecuada para continuar las negociaciones. "Si las partes convienen en que es posible establecer un orden del día y si, una vez establecido uno que sea satisfactorio para todos, se ponen de acuerdo en que el orden del día puede servir de base para una negociación, están en vías de salir del punto muerto, puesto que si contestan 'sí' a la consulta de si se puede continuar en esa dirección, ya están diciendo de una forma práctica que desean seguir en tal dirección" (Kennedy y cols., 1986, pág. 188).

b) Preguntas eficaces: Si las partes están conformes en trabajar según el orden del día, pueden hacerse más preguntas para hacer progresar la negociación. Si nos están reclamando daños y perjuicios por algo que alegan les hemos hecho, en lugar de discutir la oportunidad de su derecho a tales daños, y sin perjuicio de que se reconozca el tal derecho, se les podría preguntar: "¿Qué tipo de daños solicitan?" Con ello estamos intentando llevarles del sentimiento de perjuicio que tienen al remedio que desean proponer. Es más, si todavía no tuvieran en mente un remedio, se les puede pedir que cuantifiquen sus pérdidas: "¿Cuántas horas perdieron de

trabajo por no disponer de las piezas de recambio?", etc. "Las respuestas no serían siempre positivas (tienen derecho al veto), pero sí ilustrativas de su posición real. Cuanto más aclaren su opinión, mejor se verán las opciones que pudieran zanjar la disputa. El simple hecho de que esté buscando alguna solución, puede servir para romper el punto muerto. Ellos quizá se habían hecho a la idea de que nosotros teníamos un enfoque concreto para la negociación y que tratábamos de imponerles una determinada solución para ellos totalmente insatisfactoria. Mostrándoles algo distinto, podemos superar el punto muerto" (Kennedy y cols., 1986, págs. 188-189).

c) En busca de criterios: Para salir de punto muerto se necesitarán criterios válidos para hacerlo, pues los criterios racionales son un camino mejor para llegar a un acuerdo que la alternativa de la fuerza y la ignorancia. ¡Hallar criterios adecuados es ya toda una negociación! "Éste es el propósito de la búsqueda de criterios adecuados. Si las partes convienen en un conjunto de criterios, automáticamente separan la eventual solución de la disputa de la fortaleza relativa de las partes. La adopción de criterios permite que continúe el proceso negociador para ir dando forma a los detalles relativos a los criterios. No hay duda de que la búsqueda de una solución negociada requiere paciencia y, teniendo en cuenta que puede que no aparezca una alternativa al punto muerto durante un considerable período de tiempo, no se tiene siempre la posibilidad de optar por una solución negociada que sea comparable a las soluciones obtenidas por otros medios" (Kennedy y cols., 1986, págs. 189-191).

d) Usemos la imaginación: Una última táctica para intentar salir del punto muerto consiste en utilizar la imaginación y echar mano de soluciones como puede ser la utilización del tiempo. "El tiempo es, naturalmente, la gran variable. Él sólo rompe más puntos muertos que todas las demás juntas. El tiempo es divisible y, por serlo, especialmente adecuado para romper un punto muerto. Cambiando la fecha en que el acuerdo, o alguna parte de él, vaya a entrar en vigor, ya se solventa el punto muerto. Si se está proponiendo algo de lo que la otra parte tenga serias sospechas, introduzca una variable temporal, en virtud de la cual se permita una revisión de la situación en alguna fecha futura; con esto se pueden salvar las apariencias de la otra parte o, de alguna manera, darles un poco más de confianza" (Kennedy y cols., 1986, págs. 192-193).

3) Proceso de desescalada.

Dado que este proceso es causado principalmente por el fracaso de las técnicas de lucha, los negociadores acudirán a las otras estrategias, como pueden ser la inacción, ceder, retirarse o solucionar problemas, que suele ser la más frecuente y, a la vez, la más útil, y que puede consistir en una de estas tres modalidades:

- Compromiso, con reparto al 50%, llegando a un resultado que, ni es tan bueno como deseaban ambas partes, ni tan malo como se temían;
- Acuerdo sobre un procedimiento para decidir quién ganará, existiendo diversas posibilidades: echar una moneda al aire; votar, comparar necesidades y conceder más al más necesitado, etc.
- Solución integrativa, que trata de recoger y reconciliar los intereses de ambas partes.

En todo caso, como decía Ivon Chotard, "saber negociar es saber concluir, y es en la última recta donde se manifiesta el arte de negociar". De ahí que, por decirlo con palabras de Laurent (1989, págs. 100-101), la conclusión es siempre una situación difícil, no sólo a causa del "combate del honor", sino también a causa de la tensión que no ha hecho más que aumentar y del cansancio que hace peligrosas las manifestaciones. Cuando se siente en una negociación que el final está cerca, se comprueba muchas veces una especie de ralentización, como si las partes temieran encontrarse de nuevo con el mundo exterior, con sus críticas, sus pullas y sus sarcasmos. Porque existe un hecho: que nunca se podrá probar a los demás y a uno mismo que nadie lo hubiera podido hacer mejor. Esta indeterminación es lo que hace tan difícil concluir una negociación.

Y el propio Laurent nos da algunos consejos que facilitan una buena conclusión y que, de paso, sirven de síntesis de todo el proceso negociador (1989, págs. 101-102):

a) Concluir es eventualmente constatar que subsisten desacuerdos y que no es posible aproximarlos más aquí y ahora. Hay que hacerlo sin agresividad, pero sin equívocos y sin juicios sobre quienquiera que sea; es un inventario y un plan de trabajo para el futuro y no una requisitoria.

b) Si el acuerdo se basa principalmente en las posiciones de usted, absténgase de cualquier triunfalismo; al contrario, vincule a los otros con la sensatez de la decisión adoptada. Resalte las concesiones mutuas que se han hecho: pues testimonia el espíritu de conciliación que ha presidido la negociación.

c) Cuanto más claras hayan sido las síntesis parciales, tanto más fácil será hacer la síntesis final. No deje, pues, de hacer una síntesis sin equívocos cada vez que se alcance un acuerdo parcial.

d) El cansancio y el hastío hacen que unos y otros se aferren a las últimas pequeñas cosas o les hacen incapaces de abordarlas y negociarlas. ¡Cuidado!, esté vigilante: su contrincante tal vez intente aprovecharse de su menor resistencia en ese momento. En cuanto a usted, es mejor que no proceda del mismo modo. Es frecuente que la otra parte esté lamentando en ese momento haber hecho una concesión que considera exorbitante. Una insistencia demasiado marcada puede provocar un enfado que ponga en entredicho todo lo que ha costado tanto esfuerzo conseguir. Es un momento sumamente delicado, no lo olvide, y aumente la prudencia en sus palabras.

e) Recapitule todo sobre lo que se hayan puesto de acuerdo; resáltelo comparándolo con "lo poco" que queda. Y según el caso, juzgue si es posible ir más lejos y concluir, o si es más sensato dejarlo para más tarde en lugar de correr el riesgo de comprometerlo todo. Al día siguiente, los negociadores estarán más frescos, más tranquilos, y tendrán un sentido mayor de la ponderación; también es verdad que pueden estar más combativos después de haber sido alentados por sus representados a no ceder nada más. De forma general, después de haber hecho una pausa, es mejor intentar *rematarlo todo sobre la marcha*; si no es esto posible verdaderamente, hay que lograr la firma común de un acta que dé cuenta de todo lo que se ha acordado hasta ese momento.

f) No crea una palabra de "lo dicho, dicho está". En cambio, lo que está escrito (y firmado) escrito está. Las palabras se las lleva el viento, las escritas permanecen. Obtenga, pues, acuerdos refrendados por las partes; sea firme en esto. A los interlocutores les es prácticamente imposible rechazarlo. Ponga la máxima atención en la redacción de los acuerdos, recurra, si es necesario, a la competencia de juristas y léalos atentamente, antes de firmar

nada, y mejor dos veces que una; compárelos con sus notas para estar más seguro.

g) No olvide que para usted puede ser una baza apreciable el ofrecer una imagen de rigor moral al mantener siempre su palabra. Eso les obliga a los otros a respetarla. No adquiera, pues, ningún compromiso que no esté seguro de poder mantener.

h) Hay, no obstante, un caso en el que no podrá obtener el acuerdo escrito, y es cuando la otra parte haya sobrepasado las instrucciones de sus representados, porque la lógica de la situación se lo ha impuesto. Lo que en ese caso se puede obtener es su neutralidad implícita. Así, por ejemplo, no cuente con obtener de los delegados sindicales su conformidad a un plan de despidos; a lo máximo que usted puede aspirar es a que no se opongan. Hay que saber contentarse y aceptar que las actas del otro hablen de "imposición": hay que permitirles *salvar la cara*.

i) Por último, despídase cortésmente, sin esperar ni rezagarse como a menudo se hace al final de otras reuniones. De lo contrario, se corre el peligro de decir necedades, de destruir con algunas palabras el fruto de largas horas de discusiones. La euforia que sigue a la relajación de la tensión y de la atención es muy peligrosa. Evite entretenerse, usted y sus eventuales colaboradores, en discusiones aparentemente de poca importancia o, lo que es peor, en comentarios sobre el desarrollo de la negociación, pues es entonces cuando pueden aflorar, incluso explotar, los resentimientos contenidos hasta ese momento.

Y para terminar este largo capítulo, tengamos en cuenta, con Buskirk (1991, pág. 21), que "por sí mismas, las tácticas son amorales; no son ni buenas ni malas. Son simplemente una conducta, una conducta humana. Que una táctica dada sea correcta o no en una situación depende de muchos factores. No hay tácticas perfectas y, en una situación cualquiera, no existe ninguna que sea la más conveniente. Muchas pueden dar resultado, unas mejor que las otras; y muchas distintas pueden fallar, algunas con más seguridad que las restantes".

El que utilicemos una u otra táctica depende sobre todo de los factores relativos a la situación en que debe utilizarse: ¿cuáles son los riesgos a que se expone? ¿cuál será probablemente la reacción de terceras partes? ¿cómo influye el factor tiempo? ¿cuál es el modo tradicional de manejar la situación? ¿hasta qué punto es explosivo o sensible el asunto? ¿qué calidad tiene su información?. Pero depende también de sus propias características personales y de las del adversario (la personalidad, el poder, las aptitudes y los conocimientos, los recursos, la motivación para conseguir lo que se pretende, los aliados, los intereses, la vulnerabilidad a las represalias, los valores, etc.)(Buskirk, 1991, págs. 23-35).

14. Los límites de la negociación

Con la finalización de la negociación no se ha acabado el proceso, pues según cómo haya acabado así serán sus consecuencias. Además, falta aún un aspecto básico en el proceso negociador una vez finalizado, y es el *cumplimiento de los compromisos* a que se haya llegado.

Como señala Lebel (1990), la negociación no es un fin en sí misma sino una larga fase, en un proceso más global que enfrenta, con motivo de una situación particular que debe evolucionar, a dos o más personas o grupos de personas que tienen enfoques o intereses divergentes o, simplemente, distintos de esta situación. Al final de la negociación interviene una decisión que puede adquirir diversos aspectos según la evolución del desacuerdo, tal como se ha descrito anteriormente.

Estas evoluciones, o soluciones a los problemas, son los siguientes:

1) Ruptura y aplazamiento.

Ante el desacuerdo, a menudo no se hace nada y se prefiere romper la negociación o, al menos, aplazarla. A veces incluso se da una ruptura con interdestrucción, que es lo que sucede cuando las partes han decidido separarse sin resultado alguno, y emprenden acciones para perjudicarse mutuamente. Es el caso, por ejemplo de muchas separaciones matrimoniales. Hay un gasto de energía que es puro despilfarro, ya que solamente sirve para hacer la ruptura más evidente y más inevitable.

En todo caso, "la ruptura es la que se produce cuando una de las partes al menos, estimando que ya no está en estado de proseguir la negociación, decide interrumpirla sin esperanza concreta de reanudarla. El aplazamiento es una forma de ruptura simple provisional con un límite de duración. Se escoge este recurso cuando el acercamiento es imposible pero el respeto mutuo impide optar por la ruptura simple. La diferencia entre ambos no radica más que en la intención. El aplazamiento está destinado a buscar elementos que puedan permitir el acercamiento; esto no figura en las intenciones de la ruptura. En la práctica, ambos pueden evolucionar hacia otras situaciones en todo momento. No obstante, en el aplazamiento la reanudación de la negociación es automática después del plazo admitido por las

dos partes, mientras que en la ruptura no se produce más que por iniciativa de una de ellas o por un cambio importante de circunstancia" (Lebel, 1990, págs. 80-81).

2) El dominio-frustración.

En otros casos, una parte, obviamente con más poder, consigue imponer su decisión en su dominio con la frustración revanchista de la otra. "En una negociación el desenlace puede producirse por la toma de decisión de quien detenta el poder, en nombre de las responsabilidades que debe asumir. Cualquiera que sea el fundamento de dicha decisión, quien la sufre la considera autoritaria. Se soporta ocasionalmente pero, en menor grado, cuando tal actitud adquiere visos repetitivos y se siente como algo excesivo. Una decisión impuesta, aun cuando sea buena, es mal recibida y, por tanto, mal aplicada por quienes tienen la impresión de sufrirla y no creen en ella. El dominio es ciertamente una actitud de acercamiento, pero dentro de una total falta de respeto a la integridad de una de las partes. Si el poder detentado por quien se impone es grande, no temerá nada, pero será mejor que no se halle nunca en situación de debilidad frente a sus interlocutores revanchistas. Es una actitud que no hay que rechazar, pero debe considerarse sólo en situaciones excepcionales o de urgencia. En caso contrario, se corre el riesgo de evolucionar hacia una ruptura no controlada con voluntad de perjudicar y de destruir, por parte de quien se siente frustrado" (Lebel, 1990, págs. 82-83).

3) Los compromisos.

A veces se termina la negociación sin llegar a un acuerdo, pero sí a un compromiso con diferentes grados de riqueza según se tome todo o nada de cada uno de los dos puntos de vista. Adoptar un compromiso es mantener una fórmula aceptable para ambas partes. Pero a partir de ahí, son posibles diversas fórmulas (Lebel, 1990, págs. 81-82):

a) No se mantiene más que lo que es estrictamente común a los dos puntos de vista. Éste es el compromiso que deja frustrados a ambos por la no explotación de gran parte de su potencial. En esta fórmula solamente hay perdedores. Por ello, es una situación sin porvenir, con la que sólo es posible

contentarse como base de partida que evita la ruptura antes de una nueva forma de negociación.

b) Se mantiene todo lo que no haya sido deliberadamente excluido o rechazado por una u otra parte. Se tiene, en este caso, otra forma de compromiso, que es el compromiso rico, ya que comprende el máximo de lo que es aceptable por los dos. Este tipo de compromiso tiene probabilidades de ser algo más duradero, puesto que se apoya en bases más sólidas. Si cada uno pone algo de su parte, puede transformarse en sinergia, que es el enriquecimiento de una idea por medio de otra. Por el contrario, si una de las partes abandona la defensa de sus ideas, se cae en un sistema de dominio-sumisión.

c) Un compromiso muy singular es el conocido como *tercera vía.* Es el que se produce cuando ninguna de las dos partes encuentra un campo de entendimiento en el seno de sus respectivas posiciones y, para evitar la ruptura, deciden adoptar una posición que no desagrade ni a una ni a otra. En este compromiso, los negociadores llegan a un resultado que no es "ni tan bueno como deseaban, ni tan malo como podía haber resultado". Así las cosas, es bastante frecuente que, optando por esta modalidad, la solución acabe en el reparto de, aproximadamente, el 50% para cada parte.

4) Acuerdo sobre un procedimiento para decidir quién ganará.

Consiste en ponerse de acuerdo sobre una regla, procedimiento, norma o método que ofrezca una solución que ambas partes deberán aceptar. Este sistema admite diversas posibilidades que ya hemos mencionado, entre las que habría que destacar éstas: echar una moneda al aire, aceptar un arbitraje, votar, etc.

5) Solución integrativa.

Es ésta una forma realmente útil e interesante forma de solucionar las discrepancias, aunque más compleja que las anteriores, como ya hemos visto.

6) La sinergia.

Fruto de una forma de concertación que permite enriquecer o fecundar uno

de los enfoques con el otro, esta posibilidad resulta sin duda la mejor forma de terminar un proceso de negociación. Más aún, estamos ante la situación ideal si somos capaces tanto de actuar con sentido de acercamiento, como de tener una gran voluntad de respeto mutuo.

De todas maneras, no olvidemos que "la mejor alternativa de cada parte sin que exista el acuerdo marca el límite inferior del valor que debe proporcionar cualquier acuerdo aceptable. Al prepararse para una negociación, es esencial analizar las propias alternativas a la ausencia de acuerdo y valorar cómo las otras partes percibirán y valorarán las suyas propias" (Lax y Sebenius, 1991, pág. 57).

Ahora bien, cada uno percibimos la realidad de forma diferente y con frecuencia esa percepción, que tanto influirá en la marcha de la negociación, depende en gran medida de la posición que ocupemos en el grupo.

Así se demostró, en un experimento en la Universidad de Harvard, cuyos resultados han sido contrastados en muchos contextos diferentes con estudiantes y ejecutivos. A los jugadores se les proporcionó información detallada sobre la historia de una negociación fuera de los tribunales acerca de reclamaciones al seguro resultantes de un caso de daños personales (Raiffa, 1982; y Bazerman y Neale, 1983). No se les dijo si los negociadores llegaron a un acuerdo o el caso fue a juicio. A cada jugador se le asignó el papel bien del representante de la compañía de seguros, bien del demandante. Después de leer la documentación se les pidió a los jugadores, en privado, que diesen su estimación de las verdaderas posibilidades que tenía el demandante de ganar el caso y, si lo ganaba, la cantidad de dinero que se le asignaría en la sentencia final.

Sistemáticamente, aquéllos a los que se les asignó el papel de demandante estimaron que las probabilidades de ganar y el importe de la ganancia eran mucho mayores que aquéllos a los que se les asignó el papel de representantes de la compañía de seguros. Los jugadores a los que no se les asignó un papel antes de leer el caso ofrecieron estimaciones que están situadas, en general, entre las dadas por los defensores de cada postura. Como vemos, en absoluto somos seres racionales.

Se han encontrado resultados similares en casos relativos al valor de una compañía que está a la venta. Ante una información similar, idénticas hojas de balance, declaraciones de ingresos y demás, aquéllos a quienes se les asigna el papel de compradores normalmente dan un valor bajo, mientras que aquéllos a los que se les asigna el papel de vendedores dan estimaciones mucho más altas, como también vimos en el experimento del jarrón.

Observadores neutrales tienden a situar el valor en algún punto intermedio. "Estos resultados, en combinación con muchas otras experiencias negociadoras, sugieren que, en algunas clases de situaciones, los defensores de una postura determinada tienden a sobreestimar el atractivo de sus alternativas al acuerdo negociado. Si cada lado tiene una expectativa inflada de sus alternativas, no puede existir una zona de posible acuerdo de la negociación. Conocer este sesgo tan extendido exige un intento consciente de ser más realista sobre la propia situación, no *creerse demasiado la propia postura* y estar enterado de las estimaciones de los contrarios de sus alternativas a la vez que se busca alterarlas. Una serie de tácticas pueden ayudar a desinflar percepciones no realistas. Uno puede buscar el consejo de partes no implicadas cuyas estimaciones no estén influidas por sus papeles" (Lax y Sebenius, 1991, pág. 68).

Otro aspecto que hace difícil la negociación e incluso, a veces, puede llegar a imposibilitarla, son las diferencias ideológicas entre ambas partes, como suele ser frecuente en el caso de la negociaciones laborales: "Cuando las partes tienen diferencias ideológicas profundas y en conflicto sólo pueden darse acuerdos satisfactorios en temas *más pequeños*. En tales casos, las negociaciones deberían centrarse en los temas o en una serie de intereses mucho más limitados, no toda la serie de intereses subyacentes. Por ejemplo, dos países vecinos pero hostiles pueden estar inmersos en un conflicto tribal, religioso o ideológico, pero pueden resolver con éxito un problema de saneamiento de su frontera común tratando tan sólo este tema más limitado o, dirigentes de la guerrilla de la izquierda radical, cada uno con el interés subyacente de dirigir el país, pueden unirse en el tema de derrocar al dictador de derechas; un acuerdo que intentase reconciliar sus intereses subyacentes probablemente sería más difícil de alcanzar" (Lax y Sebenius, 1991, pág. 81).

La mejor fórmula para llegar a acuerdos en estos casos es, precisamente, la de *centrarse en los intereses y no en las posiciones.* Por ello, conocer bien los intereses propios y ser capaces de evaluarlos correctamente es algo fundamental para el éxito en cualquier proceso de negociación. Para ello se han hecho frecuentemente ejercicios consistentes en intercambiar los papeles.

Por ejemplo, en varios programas de dirección en Harvard a industriales con experiencia se les asignó el papel de ecologistas y viceversa. Para simular conversaciones sobre armamento, se asignaron papeles de negociadores a oficiales militares norteamericanos de alta graduación y a diplomáticos rusos. Igualmente se hizo que palestinos e israelíes intercambiaran sus roles. Pues bien, superada la incomodidad inicial, la reacción más común de los participantes en estos ejercicios fue la de sorpresa ante lo mucho que ese papel mejora su comprensión de los intereses del otro, así como de por qué los otros pueden parecer intransigentes. Todo ello incrementa muchísimo las posibilidades de acuerdo. "Además de las diversas formas de tratar de ponerse en el lugar del otro, la evaluación de los intereses del otro puede mejorar investigando:

a) La conducta pasada en escenarios similares, tanto en estilo como en sustancia.

b) La formación y la afiliación profesional (los ingenieros y los analistas financieros tendrán diferentes formas de percepción y enfoques del conflicto potencial que, digamos, los abogados y agentes de seguros).

c) El puesto ocupado dentro de la organización y la afiliación: aquéllos que estén en el departamento de producción considerarán que los intereses dominantes en la compañía son las grandes series previstas de productos, mientras que los del departamento de ventas optarán por acomodarse individualmente a los deseos del cliente y disponer de grandes stocks que permitan entregas sin demoras. Esto es otro ejemplo de la vieja y sabia expresión: *Lo que respaldas depende de dónde te sientes.*

d) A quién admiran, quién da consejos que tienen peso para ellos, y a quién tienden a consultar en la clase de temas que están en juego.

Al final, los intereses están impregnados de psicología y cultura. Algunos escenarios fomentan la rivalidad, otros la lealtad al grupo. Unas personas

son altruistas, otras egoístas. Para algunos, el 'ego' tiene mucho peso, para otros la sustancia lo es todo" (Lax y Sebenius, 1991, págs. 95-96). De ahí la importancia crucial que tiene el conocer bien los elementos básicos de psicología social así como las características culturales diferenciadas que pueda tener la otra parte, sin olvidar nunca que es la situación en que se encuentra el negociador, más que sus rasgos personales, lo que más va a influir en su conducta en el proceso negociador.

Por otra parte, centrarse en los intereses facilita siempre el acuerdo, porque la base del acuerdo son precisamente las diferencias en los intereses. Por ejemplo, por decirlo con palabras de Lax y Sebenius, si un vegetariano negocia con un no vegetariano es, precisamente, *la diferencia* en sus preferencias conocidas lo que puede facilitar que alcancen un acuerdo. Además, es necesario buscar soluciones creativas y cooperativas para encontrar ganancias conjuntas.

Son numerosas las situaciones en las que es la cooperación la base fundamental de una negociación y, por tanto, de llegar a un acuerdo. "Adherirse a este estilo cooperativo -aprendizaje mutuo, creatividad, prevención de conflictos ruinosos- puede ayudar a un negociador a crear valor obteniendo ganancias conjuntas a través de acuerdos bien construidos. Sin embargo, los bloques de negociación sustantivos para las ganancias comunes son las diferencias, los intereses compartidos y las economías de escala" (Lax y Sebenius, 1991, pág. 125). Por consiguiente, el estilo cooperativo de negociación es realmente fundamental, pero no lo es todo. De todas maneras "en una serie de experimentos cuidadosamente controlados, los investigadores encontraron que los acuerdos tardan más tiempo en conseguirse cuando surge el conflicto de intereses. Otros han encontrado una fuerte relación positiva entre el conflicto de intereses en las situaciones, el dilema del prisionero y las posibilidades de deserción unilateral en vez de cooperación mutuamente beneficiosa.

La lectura de la bibliografía de la psicología social presta apoyo a las proposiciones de que negociaciones más integrativas:

- llevan a acuerdos más rápidos
- tienen mayores probabilidades de acuerdo, especialmente cuando

los niveles de aspiración y los precios de reserva son relativamente altos.

• reducen el peligro de que una o más partes repudie el acuerdo.

• tienden a reforzar el acuerdo entre las partes facilitando así ulteriores acuerdos.

• contribuyen a la efectividad de la organización donde las subunidades (individuos, grupos de trabajo, departamentos) con distintas necesidades y valores participan en una negociación dentro de la organización" (Lax y Sebenius, 1991, pág. 127).

Y decíamos que el estilo cooperativo de negociación no lo es todo, porque es necesario también, entre otras cosas, crear valor. Veamos este interesente ejemplo real, extraído de Bacón y Wheeler (1984, págs. 73-74): En 1912 Teddy Roosevelt estaba acercándose al final de una campaña electoral muy reñida. Fundamental para su triunfo era un viaje final de paradas relámpago por el corazón de Estados Unidos. En cada parada, Roosevelt había planteado inspirar a los ciudadanos con oratoria y dejar a cada uno un pequeño panfleto, de los cuales se habían hecho tres millones de copias. En la portada había un austero retrato *presidencial*; dentro un discurso conmovedor, "Confesión de Fe". Con suerte, esto afianzaría los votos cruciales.

Estaba a punto de comenzar dicho final de campaña cuando un colaborador descubrió un pequeño renglón en cada fotografía que rezaba: *Estudios Moffet-Chicago*. Como Moffet tenía los derechos de reproducción, el uso no autorizado de cada foto le costaría un dólar a la campaña. El precio de los tres millones de dólares por distribuir todos los folletos excedía con mucho sus recursos. Los colaboradores de la campaña estaban aturdidos. ¿Qué hacer? El hecho de no usar los panfletos dañaría, en gran medida, las posibilidades de reelección. Pero si seguían adelante sin la autorización de Moffet y eran descubiertos serían tachados de infractores de la ley y tendrían que pagar una suma de dinero inabordable. Rápidamente los responsables de la campaña alcanzaron un consenso: tendrían que negociar con Moffet. No es difícil imaginar su malestar mientras intentaban esbozar una estrategia. Debía parecer una posición desesperadamente débil: acercarse a un

pequeño estudio fotográfico, con una prisa obvia, los folletos ya empaquetados en vagones de tren, con un coste potencial de tres millones de dólares y nada parecido a esa cantidad en caja. Desanimados, se acercaron a George Perkins, famoso financiero y directivo de la campaña. Perkins no perdió tiempo en llamar a su ayudante para dictarle el siguiente mensaje. "Estamos planeando distribuir muchos panfletos con la fotografía de Roosevelt en la portada. Sería una gran publicidad para el estudio que utilicemos. ¿Cuánto nos pagaría por usar la que tiene usted en su estudio? Responda inmediatamente". Al poco tiempo recibió esta respuesta: "Nunca hemos hecho esto antes, pero en estar circunstancias estaríamos dispuestos a ofrecerles 250 dólares". Perkins aceptó sin pedir más.

El anterior ejemplo sugiere muchas cosas sobre el hecho de reclamar valor (Lax y Sebenius, 1991, pág. 132): En primer lugar, mucha gente asume inmediatamente que la zona de distribución de la negociación va, en este caso, desde no pagar nada hasta abonar tres millones de dólares o, al menos, las reservas totales de la campaña, sin ocurrírsele a nadie que el rango también podría incluir que sea Mofflet quien pague. Esto ejemplifica cómo, con frecuencia, suposiciones incorrectas nos acorralan. En segundo lugar, este episodio subraya el papel fundamental de la información sobre las percepciones de cada parte acerca de sus propias alternativas y las de los otros. Si no se podía llegar a un acuerdo con Moffet, la campaña se convertiría en un lío tremendo, aunque Perkins redactó el texto cuidadosamente para sugerir que no había problemas si no se llegaba a un acuerdo, que simplemente utilizarían otra foto. Las omisiones y sugerencias de Perkins ocultaron también las probables alternativas de Moffet a un acuerdo; y parecieron darle poco tiempo para averiguarlas. Al estudio se le dio la impresión de que, sin acuerdo, la vida continuaría como de costumbre y sin mostrarle que, si la campaña seguía adelante y utilizaba la foto ya impresa, Moffet podría ganar una enorme indemnización en los tribunales. El que Moffet se hubiese percatado de esta alternativa al acuerdo hubiese mejorado su posición.

Finalmente, la anterior anécdota muestra otro de los límites de una negociación: la cuestión ética. Y es que la negociación está siempre cargada de cuestiones éticas, que no pueden soslayarse, al menos en estos tres campos (Lax y Sebenius, 1991, págs. 159-164):

1) Elección táctica.

La esencia de muchas negociaciones implica cambiar las percepciones de la otra parte. Estas tácticas son tentadoras por razones obvias. Una parte puede reclamar valor haciendo que la otra perciba mal su campo de negociación. Suelen ser tácticas de persuasión maligna (ocultar que el coche que queremos vender ha tenido dificultades que necesitarían una reparación, ocultar que la empresa que se adquiere tiene importantes obligaciones no discutidas y así sucesivamente). En cierta medida, la negociación es el arte de engañar, pero siempre dentro de unos límites y sobre todo unas normas aceptadas por las partes. No siempre es lícito éticamente engañar en la negociación. El siguiente aserto marca los límites: "no quieras para los demás lo que no quieras para ti".

2) Justicia distributiva.

Una razón para que una decisión táctica sea incómoda es el efecto potencial sobre la distribución de valor creado por el acuerdo. Si un movimiento *astuto* permite que una gran empresa despelleje despiadadamente a un pequeño negociante o a un negociador experto saqué todo el beneficio al tratar con un novato, algo puede parecer mal. Incluso cuando la naturaleza de esta táctica no está en cuestión, la *justicia* del resultado puede serlo. No es ético intentar en una negociación ganar cuanto más mejor a costa de la otra parte. Pensemos, por ejemplo, en la negociación salarial entre un inmigrante ilegal y el empresario que puede hacer que se le deporte en el momento que comunique a las autoridades la situación de aquél.

3) Externalidades.

La última cuestión, la de los otros que no están en la mesa de negociación merece alguna mención. Si, por ejemplo, los Teamsters, una de las principales empresas de transporte en EE.UU, y una Comisión Interestatal de Comercio, negociaran informalmente y acordaran unos precios más altos, ¿qué ocurre con los intereses del público no representado? ¿Cómo figuran los intereses de los niños en los planteamientos de divorcio establecidos por dos abogados adversarios que solamente saben que cada uno de los padres quiere la custodia? o, ¿qué diríamos de una comisión que negocia y decide

elevar dramáticamente los beneficios de la Seguridad Social y pagarlos emitiendo bonos a muy largo plazo, la carga de los cuales recaerá sobre las dos siguientes generaciones?

Es, a menudo, fácil *resolver* el problema de la negociación para aquellos que están en la habitación a expensas de los que no lo están. Ahora bien, la creación de valor se ve influida por muy diferentes variables como, por ejemplo, el nivel de aspiración, nivel que aumenta en determinadas circunstancias. Supongamos que el abogado Joe ha heredado varias hectáreas de una propiedad rural lejana, cuyo valor de mercado se cifró el año pasado en 10.000 dólares. Supongamos que el granjero vecino llama y, casualmente, le ofrece a Joe 12.000 dólares en un momento en el que ha estado pensando en vender y necesita el dinero con urgencia. Casi instantáneamente Joe piensa en aceptar la oferta ya que su mínimo es 10.000 dólares. Pero cuando un agente inmobiliario local le dice a Joe que el granjero vecino necesita desesperadamente la tierra de Joe como el eslabón crítico en un importante plan de expansión, casi ultimado, esta información aumenta el nivel de aspiración de Joe, por lo que muy probablemente eleve el precio. (ejemplo tomado de Lax y Sebenius, 1991, pág. 144).

15. Formas de intermediación: Derecho, conflicto y mediación

Aunque el objetivo de este libro son las tácticas de negociación, sin embargo con frecuencia los negociadores necesitan el apoyo de terceras partes neutrales. Por ello resulta útil, antes de finalizar, apuntar algo sobre este tema. En efecto, como acabamos de decir, a menudo los procesos de negociación necesitan alguna forma de intermediación para poder llegar más fácilmente a un acuerdo aceptado por las partes. Pues bien, podemos distinguir las siguientes modalidades de intermediación (Gómez-Pomar, 1991, págs. 86-87):

1) Facilitador o moderador.

Se centra, casi por completo, en el proceso en sí mismo. Sus propias ideas no se ponen de manifiesto en el curso de la negociación. Es la forma más simple de intermediación. La labor del moderador puede tener su mayor importancia para comenzar una negociación en la que nadie quiere dar un primer paso, o reiniciar el proceso después de que una tensión elevada ha roto la negociación.

2) Mediador.

Asume un mayor nivel de compromiso que el mero moderador, pero no tiene el control sobre el resultado final. A diferencia del moderador, el mediador adopta una posición activa en la búsqueda de información sobre las preferencias, los aspectos que son de mayor o menor interés para las partes y los términos en los que estarían dispuestas a realizar los intercambios. El análisis de si es técnicamente posible el acuerdo y si los precios de reserva de cada parte dejan margen a una solución negociada, entran también en el ámbito de funciones del mediador.

3) Arbitraje de cumplimiento voluntario.

Existen supuestos en los que las partes, incluso con la intervención de moderadores o mediadores, no son capaces de alcanzar un acuerdo. Sus aspiraciones o la percepción de los precios de reserva es tal que no llegan a ningún acuerdo. En este caso se puede acudir a un árbitro para que proponga soluciones concretas. Las partes pueden presentar sus

argumentos al árbitro y éste, a la vista de los mismos, proponer alguna solución. Las partes siguen siendo libres de aceptar o no la solución propuesta.

4) Arbitraje de cumplimiento obligatorio.

En este caso, la resolución propuesta por el árbitro es aceptada y acatada de antemano por las partes. Supone el compromiso de las partes de aceptar la solución que proponga el árbitro.

Ahora bien, las formas de intermediación se entenderán mejor si las analizamos desde la perspectiva del derecho. Al fin y al cabo, el valor de cualquier figura de intermediación dependerá fundamentalmente de lo que el derecho diga al respecto. Por eso, aunque en nuestra sociedad la forma más habitual de gestionar los conflictos, tanto a nivel institucional como incluso a nivel de la vida cotidiana, suele ser la negociación, sin embargo existen otras formas alternativas, y a menudo complementarias, ajustadas a derecho. Y es que "el conflicto y el derecho son dos fenómenos muy relacionados. De hecho, es imposible obtener una visión integral de lo que significa el conflicto en una sociedad y, sobre todo, de las formas de superación o solución de este conflicto, sin conocer la perspectiva que el derecho tiene del mismo, el tratamiento que hace de éste y las vías de solución que permite.

En efecto, la aparición y la existencia del derecho como fenómeno social va precisamente vinculada a la aparición inevitable del conflicto en cualquier ámbito de la convivencia humana. El derecho, en tanto que regulación de comportamientos sociales de los seres humanos, tiene como función primordial evitar la generación del conflicto en general o, si procede, ofrecer vías de solución de éste. Por este motivo, resulta necesario comprender la perspectiva jurídica del conflicto para realizar un buen análisis global de éste" (Martí, 2002, pág. 5).

Sin embargo, no trataremos en este libro el enfoque del conflicto y la negociación por parte del derecho (para ello puede consultarse Martí, 2002). Pero, sí veremos, siquiera brevemente y siguiendo a dicho autor, las principales alternativas legales de gestión de los conflictos.

Pues bien, "las vías de solución de conflictos que ofrece el derecho consisten, básicamente, en dos pasos: promulgar una legislación general que establezca pautas de comportamiento, y construir un entramado sofisticado de órganos judiciales que resuelvan los conflictos posteriores todavía generados entre los miembros de la sociedad.

Aunque decimos que una función primordial del derecho es la solución de los conflictos sociales, el derecho no es la única vía de solución posible para estos conflictos. Es más, el derecho ni siquiera ofrece una solución propia para algunos tipos determinados de conflictos. De esa manera, encontramos un espacio apropiado para los métodos alternativos de resolución de conflictos (que también denominaremos de manera genérica *negociación de conflictos*). Estos procedimientos alternativos son mecanismos no violentos y, por lo general, voluntarios que funcionan con independencia de las soluciones jurídicas de los conflictos, con independencia, por tanto, de los órganos judiciales. En este sentido, se llaman *procedimientos extrajudiciales*" (Martí, 2002, pág. 5). Veamos, siguiendo a Martí cuáles son:

1) Procedimientos judiciales.

Como ya dijimos, el conflicto es tan antiguo como el propio ser humano. De ahí que toda sociedad, articulada en una organización formal, se haya dotado siempre de una serie de normas, reglas y procedimientos para gestionar el conflicto, hasta el punto de que derecho y conflicto son dos fenómenos indisociables. Por tanto, el derecho ha intentado dar una serie de respuestas, más o menos acertadas, a los conflictos, respuestas que han adquirido una de estas tres modalidades :

a) El derecho imperativo: el derecho es imperativo cuando él mismo se encarga de solucionar los conflictos de manera excluyente y obligatoria, e independientemente de la voluntad de las partes; los tribunales de justicia resuelven el caso al apelar al contenido del ordenamiento jurídico previsto a este efecto. Como vemos, en este caso es el propio derecho el que prohíbe la negociación del conflicto.

b) El derecho dispositivo no tutelar: es el que, reconociendo la autonomía de la persona para definir en privado las relaciones jurídicas que se establecen y para resolver los conflictos que se generen, se abstiene de

regular los mecanismos extrajudiciales de solución de estos conflictos. Por ello decimos que permite la negociación de conflictos, pero no la tutela. Pongamos un ejemplo tomado de Martí (2002, pág. 10):

Hasta hace muy pocos años, los ordenamientos jurídicos no regulaban el uso de la mediación, pero tampoco la prohibían: si dos particulares tenían un conflicto en la interpretación de alguna de las cláusulas de un contrato, además de tener la posibilidad de negociar la solución del conflicto, también podían acudir a una mediación privada que les ayudara a resolver la controversia. Si la mediación finalizaba en un acuerdo, éste tenía la misma validez que un contrato privado. Por lo tanto, la legislación amparaba este tipo de situaciones. No prohibía el uso de la mediación, pero tampoco la regulaba.

c) El derecho dispositivo tutelar: es el que, reconociendo la autonomía de la persona para definir en privado las relaciones jurídicas que se establecen y para resolver los conflictos que se generen, regula parcial o totalmente los mecanismos extrajudiciales de solución de estos conflictos, con el objetivo de proteger determinados intereses o bienes que considera valiosos.

"La distinción entre derecho dispositivo y derecho imperativo nunca ha sido del todo nítida por la siguiente razón: el legislador se encontraba con que en determinados ámbitos, dejar una total libertad a los particulares para definir sus relaciones jurídicas finalmente perjudicaba intereses considerados valiosos. Dicho en otras palabras, la libertad total de contratación podía esconder abusos de derechos o perjuicios a terceros. Por esta razón, en algunos ámbitos que son típicamente de derecho dispositivo se introducen regulaciones de derecho imperativo que marcan límites a la autonomía personal. Éste es el caso, por ejemplo, del derecho laboral. Sin embargo, otra posibilidad que el derecho adopta últimamente es la de permitir de forma explícita la resolución alternativa de conflictos y, al mismo tiempo, la de regular determinados aspectos básicos de esta resolución alternativa. Cuando se comporta de esta manera, no podemos decir que se trate de un derecho con carácter claramente imperativo, pero tampoco de un derecho con carácter claramente dispositivo. El derecho se limita a 'tutelar', a regular como mínimo, los mecanismos disponibles de resolución alternativa de conflictos" (Martí, 2002, págs. 11-12)

2) Procedimientos extrajudiciales.

a) No vinculantes: son procedimientos en los cuales la decisión final que resuelve el conflicto es un acuerdo voluntario entre las partes y, por lo tanto, las partes nunca pierden la capacidad de abandonar el proceso y bloquear el acuerdo. Estos procedimientos no vinculantes se dividen en procesos de negociación no asistida y procesos de negociación asistida. En los primeros, las partes del conflicto negocian por sí solas, sin la ayuda o la intervención de una tercera persona constituyendo lo que, habitualmente, llamamos una *negociación,* mientras que en los segundos la negociación está asistida por la intervención de un tercero neutral que, en algún grado, ayuda a las partes a alcanzar un acuerdo que resuelva el conflicto.

"En general, podemos decir que siempre es mejor resolver los propios conflictos de manera autónoma e independiente por medio de una negociación no asistida. Esto permite el máximo grado de flexibilidad y libertad de movimientos para las partes. No obstante, a veces las partes no son capaces de resolver el conflicto por sí mismas, bien por la complejidad del problema, bien por la incapacidad propia de las partes, bien por la presencia de obstáculos que dificultan la comunicación, etc. Cuando esto sucede, la negociación asistida en alguna de sus variadas formas ofrece una vía de solución que evita el hecho de tener que acudir a los tribunales" (Martí, 2002, pág. 24).

Los principales métodos **no vinculantes** son los siguientes:

- *La conciliación:* es el mecanismo de negociación asistida en el cual la intervención del tercero neutral es menos intensa. Por esta razón, a veces también se le llama *facilitación*. "La conciliación (o facilitación) es un procedimiento de negociación asistida en el cual las partes se reúnen ante un tercero neutral (conciliador) que ayuda a las partes a llegar a un acuerdo tratando de mejorar la comunicación entre éstas, resolviendo errores o malentendidos manteniendo, si conviene, reuniones separadas con cada parte, o fijando un orden en las discusiones" (Martí, 2002, pág. 27).

- *La mediación:* es seguramente, después de la negociación, el procedimiento de resolución de conflictos más conocido y utilizado en la

actualidad y, sin duda, el mecanismo de negociación asistida de más éxito. Se trata de un procedimiento más intenso que la conciliación, tanto en lo que concierne a la intervención del tercer asistente como por el mismo proceso, que suele ser más complejo y contener más reglas. "La mediación es un procedimiento de negociación asistida en el cual las partes se reúnen ante un tercero neutral que interviene de forma activa para resolver el conflicto. En esta intervención, el mediador no sólo ayudará a mejorar la comunicación entre las partes, sino que las ayudará a efectuar el análisis del conflicto, las conducirá en la discusión y, por último, les podrá proponer soluciones al problema o posibles acuerdos" (Martí, 2002, pág. 28). La principal diferencia entre la conciliación y la mediación es que el papel del mediador es mucho más activo que el del conciliador: participa en el análisis del conflicto y propone soluciones. Pero existe otra diferencia más: las mediaciones suelen ser procesos más elaborados y lentos de discusión. En la conciliación, dado que se utiliza para conflictos de menos intensidad o complejidad, las conversaciones conjuntas suelen ser más informales. A veces, ni siquiera se elabora una agenda de discusión. En cambio, las mediaciones suelen estar muy bien programadas y diseñadas. Se trata de un proceso menos informal que la conciliación. Dada su importancia, el tema de la mediación lo veremos luego con un poco más de detenimiento.

• *El arbitraje no vinculante:* aunque en la actualidad el tipo de arbitraje más conocido y utilizado para resolver conflictos es el vinculante (procedimiento que además está regulado jurídicamente en la mayoría de los ordenamientos jurídicos actuales), la variante del arbitraje no vinculante es lo que corresponde a un modelo de negociación asistida. "En general, un arbitraje es un procedimiento en el cual una tercera persona neutral ajena al conflicto, el árbitro, después de escuchar a las partes en sus presentaciones del problema y en sus alegaciones y peticiones, analiza el objeto de discusión y toma una decisión que pone fin a la controversia" (Martí, 2002, pág. 31). Esta decisión se llama *laudo arbitral.* A veces habrá un solo árbitro, pero otras se exige la presencia de un tribunal arbitral (formado, por lo general, por tres árbitros, aunque pueden ser más), dependiendo de cuál sea la voluntad de las partes o los compromisos previos que

hayan adquirido. Un rasgo definitorio del arbitraje es que las partes se someten libremente al procedimiento. De hecho, no se puede obligar a nadie a someterse a un arbitraje, y, además, en el arbitraje no vinculado, el laudo arbitral no es obligatorio para las partes, sino sólo consultivo. Cuando el árbitro o tribunal arbitrario emite el laudo final, las partes examinan la decisión y valoran si les conviene aceptarla. Por este motivo, continúa siendo un proceso de negociación asistida, porque las partes conservan la capacidad de aceptar o no el acuerdo.

b) Vinculantes: son procedimientos, similares a los ya vistos, a los que se someten las partes voluntariamente, pero en los que la decisión final, que será vinculante, corresponde a una tercera persona; esta decisión es vinculante, es decir, obligatoria para las partes.

El más frecuente es el arbitraje que, como ya hemos dicho, es un procedimiento en el cual un árbitro neutral o más de uno, después de escuchar los argumentos, las pruebas y las peticiones de cada parte, delibera sobre la mejor solución al conflicto y toma una decisión vinculante en forma de laudo arbitral. También aquí las partes se someten de forma voluntaria al proceso, pero, y esto es lo que le diferencia del no vinculante, una vez iniciado se comprometen con las obligaciones que se deriven del laudo, que tendrá los mismos efectos que una sentencia judicial.

Existen dos tipos fundamentales de arbitraje en general: el arbitraje en derecho y el arbitraje en equidad. En el primero, la decisión expresada en el laudo arbitral tiene que ajustarse a derecho, es decir, el árbitro tomará la decisión final y aplicará la normativa jurídica vigente, de la misma manera que habría podido hacer un juez. Sin embargo, en el arbitraje en equidad, la decisión final se toma por consideraciones de justicia y eficiencia en la solución. El árbitro, desvinculado de la aplicación de la legislación (recordamos que debe estar siempre en materia de derecho dispositivo), analiza el conflicto y trata de ofrecer una solución que se ajuste a los intereses de ambas partes y que considere justa.

Existen también algunos procedimientos con naturaleza mixta, que empiezan siendo no vinculantes, pero acaban siendo vinculantes, como es el caso del *"med-arb"*.

Ya hemos dicho que de todas las modalidades de intermediación, sin duda la más importante y frecuente es la **mediación.** Por ello, y para completar nuestro análisis de la negociación, veámosla con más detenimiento.

Como hace unos años escribían Pruitt y Kressell (1989), "Cuando la gente se ve inmersa en un conflicto, puede escoger entre varias alternativas. Puede lanzarse a la lucha para intentar ganar, puede ceder unilateralmente dando la victoria a la otra parte, o puede tratar de solucionar el problema buscando una alternativa que agrade a ambas partes. Mucho puede decirse sobre esta última proposición, especialmente cuando los conflictos se encuentren en un punto muerto o exista una falta de comunicación entre las partes. Cuando esto ocurre, la mediación puede ser la respuesta". De hecho, aunque tradicionalmente ha sido la negociación la forma más citada de solución de conflictos, cada vez se menciona más también la mediación pero, principalmente, como técnica complementaria y colaboradora de la negociación. Y es que, a veces, los contendientes saben que por las características particulares de su conflicto, no conseguirán un consenso a través de la negociación. En ese momento surge la posibilidad de recurrir a métodos alternativos de resolver el litigio, entre los que destaca la *mediación.* Esta es definida por Touzard (1981) como "una situación en la que las partes enfrentadas se juntan en presencia de una tercera persona y tratan de llegar a un acuerdo. En estos casos, el mediador tiene la posibilidad de intervenir en las discusiones, haciendo sugerencias y recomendaciones". De forma similar, Kressel y Pruit (1985) la ven como la "intervención de una tercera parte neutral que sirve de ayuda a dos o más litigantes que en el curso de una negociación intentan alcanzar un acuerdo. Esa tercera parte interviniente, que es el mediador, tiene el poder de intervenir en la discusión y hacer sugerencias y recomendaciones a los negociadores, aunque carece del poder de imponer juicios y tomar decisiones vinculantes". De forma parecida, Moore (1995) concibe la mediación como "una extensión y complemento del proceso de negociación que implica la intervención de una tercera parte, imparcial en actitud y neutral en las relaciones interpersonales que, aunque carece de autoridad para obligar a las partes a someterse a determinados acuerdos, sin embargo sí tiene el poder de dirigir y controlar el desarrollo de la mediación".

En definitiva, entendemos por mediación la intervención, en una situación de conflicto, de una tercera persona, en principio carente de autoridad para imponer decisiones vinculantes y cuya misión consiste en ayudar a dos o más partes en conflicto a alcanzar un acuerdo para resolver éste. Por tanto, su cometido no podrá ser el de imponer acuerdo alguno, sino sencillamente facilitar su consecución (véase Goldber, Green y Sander, 1985; Moore, 1995; Grover Duffy, Grosch y Olczak, 1996; Kolb, 1989; Martínez de Murguía, 1999; Moore, 1997; Perdiguero, 1995; Susskind y Cruikshank, 1987; Suares, 1996; Vinyamata, 1999; etc.). De ahí lo movedizo del terreno que pisa el mediador y de ahí también la gran variedad de campos en que puede estar presente (conflictos laborales, interpersonales, familiares, judiciales, internacionales, etc.).

En todo caso, existen muchos **tipos de mediación** en función del criterio que se siga. Así, si optamos por el criterio del papel desempeñando por el mediador, deberíamos distinguir estos dos (Susskind y Madigans, 1984): *mediación activa,* donde el mediador es una persona que interviene activamente y actúa siempre que lo considere necesario; y *mediación pasiva*, en la que el mediador se limita a intentar que las partes continúen en la mesa de negociación y que la negociación no se detenga, actuando como un mero observador y manteniéndose distante, dejando que los negociadores elaboren ellos solos sus discusiones sin realizar casi ninguna actividad.

Pero si adoptamos como criterio la relación existente previamente entre las partes y el mediador tenemos que distinguir entre *mediación contractual* y *mediación emergente* (Kressel y Pruitt, 1985, 1989; Pruitt y Carnevale, 1993): la primera se da cuando quien va a ejercer de mediador es una persona desconocida para las partes en disputa, es decir, es contratada para que ayude a las partes a resolver sus diferencias. Este mediador suele ser un profesional o una figura reconocida. La segunda se da cuando el mediador y las partes enfrentadas ya habían mantenido relaciones personales antes del comienzo del proceso de mediación.

Finalmente, según el criterio del grado de estructuración de la mediación, debemos distinguir entre *mediación informal* y *mediación formal* (Bercovitch, 1991, 1992): en la primera, el mediador participa en el conflicto

de manera privada y hace uso de su experiencia, su credibilidad y su competencia para llegar a una situación de negociación óptima que facilite la comunicación entre las partes, mientras que en la segunda, mucho más estructurada, el mediador actúa como representante de un organismo oficial.

Entre las **funciones** que suele desempeñar el mediador habría que destacar las siguientes (Moore, 1996):

1) Mantener abiertos los canales de comunicación, pues si bien es cierto que no siempre se solucionan los conflictos cuando existe comunicación entre las partes, sí lo es que no se solucionan nunca cuando no hay comunicación.

2) Establecer compromisos entre las partes: es función primordial del mediador establecer reglas que se mantengan mientras dura el proceso, así como asegurarse de que las partes mantengan los compromisos que van alcanzando.

3) Proponer el procedimiento a seguir y, en su caso, presidir formalmente las sesiones de negociación: para ello debe el mediador aconsejar qué puntos deben ser debatidos, en qué orden, etc.

4) Ayudar a los litigantes a buscar apoyo que facilite un acuerdo entre ellos: a veces tal acuerdo se ve facilitado si consiguen recursos e información externos, o profesionales que les ayuden en tal tarea (abogados, arquitectos, etc.).

5) Asumir la responsabilidad de ciertas decisiones: a veces conviene que el mediador se responsabilice de ciertas decisiones poco populares que las partes no estarían dispuestas a aceptar, con lo que el desgaste de los negociadores será menor y la posibilidad de acuerdo mayor.

A estas funciones podemos añadir otras tres (Lax y Sebenius, 1991, págs. 185-187):

6) Realzar el ingenio: el mediador puede también ser capaz de realzar el ingenio de los negociadores e impulsar por sí mismo propuestas creativas. Las reuniones privadas, la habilidad en el proceso y los estímulos pueden fomentar la creatividad de cada negociador con poco o ningún riesgo. A

causa de que el mediador puede saber más sobre todas las preferencias y creencias de los negociadores que cualquier persona individual, puede ser capaz de sugerir disposiciones mutuamente beneficiosas que los otros pueden no considerar posibles.

Además, el mediador puede tener o desarrollar una reputación suficiente como para establecer la agenda, vincular cuestiones que permiten acuerdos, separar otras que evitan juegos que ponen un aprieto, evitar ciertas cuestiones que destrozarían las posibilidades de acuerdo, y para defender principios que añaden valor conjunto o apuntan hacia la resolución.

7) Facilitar los costes del movimiento: los negociadores pueden también negarse a proponer compromisos, incluso creativos, porque temen perder prestigio o que sus oponentes puedan tomar el hecho de la propuesta como una señal de que el proponente puede ser exprimido. Planteando opciones que a algunos de los negociadores les gustaría ofrecer, el mediador puede algunas veces limitar o eliminar esa vulnerabilidad. Un mediador eficaz puede también reducir la vulnerabilidad de los negociadores en el complicado final de las negociaciones. Como ya vimos, en los momentos finales cada negociador quiere aprovechar el último cartucho a la vez que teme que la saquen más a él en el último momento. Por ello, los negociadores pueden tener reticencias a hacer cualquier oferta en este punto mientras que un mediador hábil puede adelantar esta conclusión. Puede preguntar en privado a cada negociador si aceptaría un paquete específico si los otros lo hicieran. Si cada uno está dispuesto a aceptar el paquete siempre que el otro lo haga, el mediador entonces los reúne, anuncia que tiene un acuerdo y les pide que firmen. Al cambiar el procedimiento para intercambiar ofertas e información, el mediador puede así mejorar los efectos de la excesiva reclamación al final de la negociación.

8) "Embotar" la escalada del conflicto: por último, un mediador puede ayudar a embotar la posible escalada del conflicto, algunas veces separando a las partes, otras veces facilitando la comunicación útil entre ellos y, habitualmente, realzando la confianza. Puede también llevar a cada negociador a una comprensión más favorable de sus contrincantes. Alguien que comprende la situación y apuros de un contrincante puede atribuir el comportamiento del otro más a las exigencias de la situación que a malas

cualidades innatas. Si es así, pueden evitarse las futuras percepciones erróneas y el comportamiento agresivo.

Relacionadas con las funciones que acabamos de ver están **las tareas del mediador**, que podemos compendiar en las siguientes (Gómez-Pomar, 1991, págs. 81-85):

1) Prenegociación.

Durante la prenegociación el mediador puede:

a) Posibilitar que la negociación tenga lugar, sustituyendo la falta de iniciativa de las partes para buscar, mediante un proceso de negociación, una solución pactada, o facilitar una nueva aproximación entre las partes cuando una negociación ha quedado rota formalmente.

b) Desempeñar un papel activo en la identificación de las partes que deben participar en la negociación, así como en la designación de representantes de cada una de ellas.

c) Analizar cuáles son los precios de reserva de las distintas partes, de cara a conocer si efectivamente una solución negociada es técnicamente posible, dadas las alternativas al acuerdo de las mismas.

d) Tratar de identificar los datos, fuentes de información, hechos, etc., que deben tenerse en cuenta.

2) Negociación.

En esta etapa, al mediador le corresponde:

a) Buscar el mayor número de opciones posibles, cumpliendo la función de canalizar la información de las distintas partes, identificando dónde hay posibilidades de explotar las diferencias y asimetrías en los intereses de cada lado, preguntando a las partes qué cuestiones son las más importantes, y qué otras tienen una menor relevancia.

b) Proponer, sobre la base de la información obtenida, paquetes de negociación que sean aceptables por ambas partes.

c) Redactar los acuerdos, plasmándolos en un documento de

compromiso sobre el que trabajar, haciéndolo circular entre las partes y buscando un texto final que sea aceptado por éstas.

d) Buscar el compromiso de las partes sobre los diferentes puntos para poder avanzar hacia un resultado.

e) En los casos en los que las partes actúan en representación o deban dar cuenta de los acuerdos alcanzados, ayudar a las partes a "vender" los acuerdos y conseguir su ratificación cuando sea necesario.

3) Postnegociación.

En relación con esta tercera fase, el mediador puede cumplir el papel de seguimiento y control de la ejecución de los acuerdos, interviniendo asimismo en aquellos casos en los que surjan dudas sobre la interpretación de los mismos.

En lo que respecta a la eficacia de la mediación, los datos encontrados en la literatura especializada la apoyan sobradamente. En efecto, en alrededor del 60% de los casos se consigue el objetivo (Kressel, 1985; Kressel y Pruitt, 1985; Berkovitch, 1989, etc.). Más en concreto, en el ámbito laboral, el 50% de los casos llevados a mediación se resolvieron favorablemente (Lewin, Feville y Kochan, 1977; Hiltrop, 1985, etc.).

En todo caso, "los beneficios potenciales de la mediación requieren una ejecución hábil. Un mediador incompetente puede negar todos los beneficios posibles y puede fácilmente exacerbar los problemas. Por ejemplo, los mediadores que comparten la información perjudicial dada confidencialmente con la otra parte o de algún modo centran a las partes en la pura reclamación pueden fácilmente ser perjudiciales" (Lax y Sebenius, 1991, pág. 188).

Por otro lado, como resulta evidente, si el mediador tiene éxito a la hora de modificar la conducta de los negociadores para alcanzar un acuerdo es porque tiene sobre ellos algún tipo de poder de los que, como ya vimos, hablaban French y Raven (1959). Ahora bien, según el tipo de poder que posea, así como la cantidad de este, el mediador utilizará una u otra estrategia. Son cuatro principales (Carnevale, 1986, 1992; Carnevale y Pruitt, 1992):

1) Integración.

Que consiste en intentar conseguir una solución que sea aceptada por las dos partes por lo que debería integrar el mayor número de intereses de ambos contendientes. Lleva a soluciones estables, aunque suele requerir mucho tiempo y esfuerzo.

2) Presión.

El mediador debe utilizar su poder coercitivo para que uno de los litigantes, o ambos, rebajen sus exigencias. Se trata de una estrategia fácil de realizar, siempre y cuando el mediador posea realmente poder coercitivo, aunque tiene un grave riesgo, que es enfurecer a una de las partes, con lo que se dificulta la obtención de acuerdos posteriores.

3) Compensación.

Dado que cuanto mayor es el campo común entre ambas partes más fácil es el acuerdo, una buena estrategia es recompensar, material o psicológicamente, al negociador más reacio al acuerdo. Ahora bien, para que esta estrategia sea viable, el mediador debe poseer realmente poder de recompensa. Además tiene dos riesgos importantes: que los negociadores se hagan más intransigentes esperando obtener así tales recompensas, y/o que se produzcan recelo e insatisfacción si el mediador recompensa más a una parte que a la otra, lo que se soluciona de dos maneras posibles: o bien se da la recompensa en secreto o bien se beneficia por igual a ambas partes.

4) Inacción.

Con la intención de que los negociadores contendientes aprendan a solucionar por sí mismos los conflictos y a resolver sus diferencias a veces conviene que el mediador no haga nada. En contra de lo que pudiera parecer, es una estrategia interesante y eficaz cuando el mediador es poderoso (por ejemplo, cuando un padre obliga a sus dos hijos pequeños a negociar delante de él para intentar llegar a un acuerdo).

Por último, veamos las cinco fases **del proceso de mediación** (Martí, 2002, págs. 29-30):

1ª.- Corresponde al momento en que las partes exponen su propia visión del problema o conflicto que les ha llevado a recurrir a la mediación, intercambiando información y tratando de definir cuál es con exactitud el objeto de la negociación.

2ª.- Inmediatamente posterior a la anterior, se corresponde con el momento en que las partes, ayudados por el mediador, elaboran lo que se llama la *agenda de discusión*, es decir, la concreción de los puntos que hay que debatir y que corresponden a cada una de las partes del conflicto general. La elaboración de la agenda es un momento clave de la mediación. Cuanto más se pueda precisar y delimitar cada uno de estos puntos, más sencilla resultará la discusión.

3ª.- Es propiamente la discusión mediada de los puntos de la agenda. Aquí las partes definen sus intereses, formulan peticiones, argumentan sus posiciones, etc., y el mediador interviene para conducir los debates, para facilitar la comunicación, para evitar o eliminar obstáculos en el debate, etc. También puede reunirse por separado con cada parte para convencerla de que ceda en algunos puntos o que acepte valorar y considerar sin prejuicios las peticiones del otro, etc.

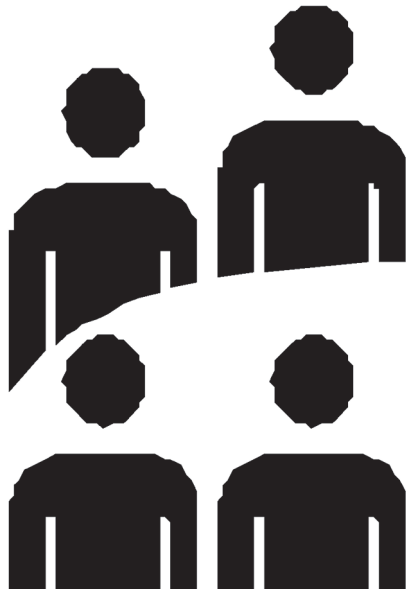
4ª.- A veces es indisociable de la anterior, y corresponde al momento de generación de propuestas definitivas de acuerdo que puedan integrar de forma satisfactoria los intereses de cada parte y la valoración y discusión de estas propuestas. Es un momento en que la creatividad a la hora de buscar propuestas imaginativas y satisfactorias ejerce un papel determinante. Por ello el mediador, en tanto que experto en la resolución de conflictos, puede intervenir de forma activa y presentar él mismo propuestas que deben ser imparciales y tratar de favorecer los intereses de ambas partes.

5ª.- Es el momento de acuerdo o desacuerdo final, en el que las partes valoran las propuestas generadas y tratan de llegar a un entendimiento mutuo. En caso de que se produzca acuerdo, se pasa a su formalización, por lo general en forma de convenio o contrato con valor jurídico. En este momento la asesoría jurídica de los abogados

de cada parte, o la ayuda del mediador puede resultar de gran utilidad para que la formulación sea correcta tanto desde el punto de vista jurídico como en el sentido de que transmita con fidelidad el espíritu del acuerdo verbal al que se ha llegado.

En conclusión, "el mediador no es un juez ni un árbitro que vaya a decidir en qué tiene razón o en qué está equivocado cada uno. En realidad, el mediador es alguien que interviene cuando no son posibles los intercambios a causa de un bloqueo, o han llegado a ser totalmente infructuosos debido a la obstinación. Él retoma y reformula los argumentos antagónicos y evalúa las posibilidades de aproximación. Por tanto, es más que un intérprete en el sentido amplio del término, porque no se contenta con volver a transcribir lo que cada uno dice; actúa con la idea del acercamiento. El mediador sólo puede funcionar como tal, intentando una sinergia a partir de posiciones muy alejadas, en la medida en que sea aceptado por las dos partes. El mediador es, por tanto, un especialista de la negociación que interviene en la forma y la evolución de la misma, dándole una orientación positiva al sentido de la negociación sin intervenir en el contenido; no propone ideas, ni criterios, tampoco toma partido por las que exponen cada una de las partes" (Lebel, 1990, pág. 50).

16. Conclusiones



Como hemos podido comprobar, existen muchos tipos de negociación, tantos como tipos de conflictos humanos haya y las situaciones en las que se producen, son casi infinitas (interpersonales, familiares, laborales, internacionales, etc.), destacando entre ellos, por la finalidad obvia de este libro, los laborales, en cuya solución, sin duda, destaca la *negociación colectiva*, que no atraviesa ahora precisamente por su mejor momento.

En efecto, varios factores contribuyen a que a comienzos del siglo XXI todavía se cuestione desde diferentes ámbitos la eficacia de la negociación laboral colectiva: entran en escena la globalización económica, nuevas formas de organización del trabajo y el empleo, nuevas tecnologías, nuevos hábitos culturales y formas de vida (véase Navarro, 1997; Méda, 1998; Alonso, 1999; Agulló y Ovejero, 2004; Carnoy, 2001; Naredo, 2001; Boltanski y Chiapero, 2002, etc.). "Para algunos autores, nos situamos ante una crisis irreversible de la negociación laboral colectiva, que reduce su espacio ante el empuje de otras formas de gestión laboral y, posiblemente, ante nuevas formas de participación directa, más adaptadas a las nuevas circunstancias. Para otros autores, en cambio, la negociación laboral colectiva sigue siendo un mecanismo indispensable, el más aceptado para resolver los conflictos de intereses en el trabajo; pero para mantener su vigencia debe adaptarse a las exigencias actuales, las que provienen de las empresas y de los trabajadores, en el contexto económico y social actual" (Alós-Moner y Martín, 2002, págs. 64-65).

En resumen, la negociación es un proceso enormemente complejo, donde no existen reglas fijas. Lo que debe hacer el negociador es intentar la máxima racionalidad, controlando las emociones, no dejándose llevar por los impulsos ni por los múltiples sesgos irracionales de los que, ciertamente, no es fácil evadirse, siendo capaz, en cada momento, de poner en práctica, de la forma más inteligente posible, los consejos y las reglas flexibles que a lo largo de este libro hemos ido viendo.

Para ello será de sumo interés un buen conocimiento de psicología social y una formación adecuada en la aplicación de ese conocimiento a las relaciones interpersonales. En todo caso, la conclusión general que

debemos sacar es que en la negociación, como en todo otro tipo de relaciones interpersonales, no existen leyes generales, ni existen recetas a aplicar. Sin embargo, y a pesar de ello, creo que sí podemos extraer algunas conclusiones como las siguientes:

- la negociación es algo muy complejo, donde, como hemos dicho, no caben recetas: cualquiera que ofrezca semejantes recetas garantizadas es víctima, en el mejor de los casos, de la tendencia a la confianza excesiva y, por ello, probablemente suponga un fraude.

- la negociación requiere una evaluación cuidadosa basada en sus características propias: es la situación concreta de cada proceso negociador la que debe señalar la estrategia y tácticas a seguir.

- cada negociación tiene que se analizada racionalmente, en línea con los consejos que hemos visto aquí.

Ahora bien, los tres pasos más importantes para comportarse racionalmente en la negociación toma la forma de preguntas previas a la negociación (Bazerman y Neale, 1993):

a) ¿Cuál es mi precio inicial? Antes de que comience la negociación, pensemos en nuestra MAAN (Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado) para establecer el precio inicial. Busquemos, además, el modo de mejorarlo ampliando nuestra gama de opciones.

b) ¿Cuáles son mis intereses? Debemos tomar conciencia de los intereses que subyacen en nuestras posiciones, comprenderlos lo mejor posible y tratar de reconocerlos a todos.

c) ¿Qué importancia relativa tiene para mí cada una de las cuestiones que se negocian? Sólo reconociendo la importancia relativa de las cuestiones podremos pensar sistemáticamente en realizar intercambios o trueques que generen ganancias conjuntas.

Del mismo modo, "también es importante hacerse estas preguntas en relación con nuestros oponentes. Sean ellos racionales o poco racionales, tenemos que pensar en su precio inicial, en sus intereses y en la importancia relativa que las diversas cuestiones negociadas tienen para ellos. Las respuestas nos indicarán cuál es la información que necesitamos acerca de

la otra parte. Tenemos que conocer su precio inicial para identificar la zona de regateo y analizar la dimensión distributiva de la negociación. Pensar en los intereses y en la importancia relativa de las cuestiones para nuestro contrincante también nos ayuda a identificar los trueques óptimos" (Bazerman y Neale, 1993, pág. 254).

En conclusión, estamos, pues, dentro de un campo tan inestable y en un terreno tan movedizo, que además de una buena formación en psicología social y de un profundo conocimientos de los mecanismos que subyacen al proceso negociador así como de las técnicas, estrategias y tácticas más eficaces en cada fase de la negociación, se necesita también mucha prudencia, mucha astucia y mucha sangre fría así como una adecuada dosis de buena intención (que no es ingenuidad) y de una razonable actitud cooperativa con la otra parte. Con todos estos ingredientes, aunque el éxito negociador no esté asegurado (su dificultad y complejidad son tales que ninguna técnica podrá nunca asegurar tal éxito), sí tendremos grandes probabilidades de negociar eficaz y exitosamente.

Bibliografía

Agulló, E. y Ovejero, A. (Eds.) (2001). *Trabajo, individuo y sociedad.* Madrid: Pirámide.

Alonso, L.E. (1999). *Trabajo y ciudadanía. Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial.* Madrid: Trotta.

Alós-Moner, R. de y Martín, A. (2002). *Teorías del conflicto y negociación laboral: Una perspectiva sociológica.* Barcelona: UOC.

Adams, J. (1979). *Conceptual blockbusting.* San Francisco: San Francisco Books.

Anderson, C.A., Lepper, M.R. y Ross, L. (1980). Perseverance of social theories: The role of explanation in the persistence of discredited information, *Journal of Personality and Social Psychology,* 39, 1037-1049.

Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation.* Nueva York: Basic Books.

Bacharach, S. y Lawler, E.J. (1981). *Bargaining, power, tactics and outcomes.* San Francisco, California: Jossey-Bass.

Bacow, L. y Wheeler, M. (1984). *Environmental dispute resolution.* Nueva York: Plenum Press.

Bartos, O.J. (1967). How predictable are negotiations? *Journal of Conflict Resolution,* 11, 481-496.

Bartunek, J.M., Benton, A.A.y Keys, C.B. (1975). Third party intervention and the bargaining of group representatives. *Journal of Conflict Resolution,* 19, 532-557.

Bazerman, M.H. (1990). *Judgement in managerial decision making.* Nueva York: Wiley (2ª edición; original, 1983)

Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (1983). *Negotiating in organizations.* Beverly Hills, California: Sage.

Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (1985). Contemporary research directions in the study of negotiations in organizations: A selective overview. *Journal of Occupational Behavior,* 6, 1-17.

Bazerman, M.H. y Neale, M.A. (1993). *Negociación racional en un mundo irracional.* Barcelona: Paidós (original, 1992).

Bazerman, M.H., Russ, L. y Yakura, E. (1987). Post-settlement in dyadic negotiations: The need for negociation in complex environments. *Negotiation Journal*, 3, 283-297.

Bennett, D.C. y Sharpe, K.E. (1979). Agenda setting and bargaining power: The Mexican State versus Transnational Automobile Corporation, *World Politics*, 32, 57-89.

Bercovitch, J.(1984). Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation. *Political Science*, 32, 125-144.

Bercovitch, J. (1989). Mediation in international disputes. En K.Kressel y D.G. Pruitt (Eds.): *Mediation Research*, págs. 284-299. San Francisco: Jossey-Bass.

Bercovitch, J. (1991). International mediation and dispute settlement: Evaluating the conditions for successful mediation. *Negotiation Journal, 7*, 17-30.

Bercovitch, J. (1992). Mediator and mediation strategies in international relations. *Negotiation Journal,* 8, 99-112.

Birdwhistell, R.L. (1979). *El lenguaje de la expresión corporal.* Barcelona: Gustavo Gili.

Boltansky,i, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo.* Madrid: Akal (original, 1999).

Brett, J.M. (1984). Managing organizational conflict. Professional Psychology: *Research and practice*, 15, 664-678.

Brown, B.R. (1977). Face-saving and face-restoration in negotiation. En D. Druckman (Ed.): *Negotiations: Social-psychological perspectives*. Beverly Hills, California: Sage.

Buskirk, R. (1991). *El ataque frontal, el divide y vencerás, el hecho consumado y otras 118 tácticas que deben conocer los directivos.* Bilbao: Deusto.

Canto, J.M. (1998). *Psicología de los grupos: Estructura y procesos.* Archidona (Málaga): Ediciones Aljibe.

Carnevale, P.J. e Isen, A.M. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiations. *Organizational Behavior and Human Decition Processes,* 37, 1-13.

Carnevale, P.J. (1986). Strategic choice in mediation. *Negotiation Journal*, 2, 41-56.

Carnevale, P.J.(1992). The uselfuness of mediation theory. *Negotiation Journal*, 4, 387-391.

Carnevale, P.J.y Conlon, D.E. (1988). Time pressure and strategic choice in mediation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 42, 111-133.

Carnevale, P.J. y Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. Annual *Review of Psychology,* 43, 531-582.

Carnoy, M. (2001). *El trabajo flexible en la era de la información.* Madrid: Alianza (original, 2000).

Christie, R. y Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism.* Nueva York: Academic Press.

Cialdini, R.B., Caccioppo, J.T., Bassett, R. y Miller, J.A. (1978). Low-ball procedure for producing compliance: Commitment then cost, *Journal of Personality of Social Psychology*, 36, 463-476.

Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.

Deutsch, M. (1980). Fifty years of conflict. En L. Festinger (Ed.): *Retrospections on Social Psychology.* Nueva York: Oxford University Press.

Deutsch, M. y Krauss, R.M. (1960). The effects if threat upon interpersonal bargaining. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 61, 181-189.

Deutsch, M. y Krauss, R.M. (1962). Studies in interpersonal bargaining. *Journal of Conflict Resolution*, 6, 52-76.

Doise, W. y Moscovici, S. (1986). Las decisiones en grupo. En S. Moscovici (Ed.). *Psicología Social.* Barcelona: Paidós.

Edgeworth, F.Y. (1881). *Mathematical Phychics.* Londres: Routledge and Kegan Paul.

Feliu, J. y Lajeunesse, S. (2002). *Dinámica y gestión del conflicto: La perspectiva psicosocial.* Barcelona: UOC.

Festinger, L. (1975). *Teoría de la disonancia cognoscitiva.* Madrid: Instituto de la Opinión Pública (original, 1957).

Fisher, G. (1980). *International negotiation: A cross-cultural perspective*. Nueva York: Intercultural Press

Fisher, R. y Ury, W. (1985). *Obtenga el Sí: El arte de negociar sin ceder.* México: CECSA.

French, J., Jr. y Raven, B. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (Ed.): *Studies in social power.* Ann Arbor, Michigaaan: Institute for Social Research.

Freund, J. (1995). *Sociología del conflicto.* Madrid: Ediciones del Ejército.

Gergen, K.J. (1992). *El yo saturado.* Barcelona: Paidós.

Gergen, K.J. (1996). *Realidades y relaciones: Aproximaciones a la construcción social.* Barcelona: Paidós (original, 1994).

Gergen, K.J. (1999). *An invitation to social construction.* Londres: Sage.

Gergen, K.J. (2001): *Social construction in context.* Londres: Sage.

Gil, F. y Alcover de la Hera, C.M. (1999). *Introducción a la psicología de los grupos.* Madrid: Pirámide.

Goldberg, S., Green, E. y Sander, F. (1985). *Dispute resolution.* Boston: Little Brownard.

Gómez-Pomar, J. (1991). *Teoría y técnicas de negociación.* Barcelona: Ariel.

Goosens. F. (1989): *Técnicas de discusión y negociación.* Barcelona: Plaza y Janés.

Greenhalgh, L. (1985). A diagnostic model for conflict management. Trabajo presentado al *Academic of Management Annual Meeting.* San Diego.

Grover, K., Grosch, J. y Olczak, P. (1996). *La mediación y sus contextos de aplicación.* Barcelona: Paidós.

Herman, M.G. y Kogan, N. (1977). Effects of negotiator's personalities on negotiating behavior. En D. Druckman (Ed.): *Negotiations,* págs. 247-274. Beverly Hills: Sage.

Hiltrop, J.M. (1985). Mediator behavior and the settlement of collective bargaining disputes in Britain. *Journal of Social Issues,* 41, 83-99.

Holmsberg, D. y Holmes, J.G. (1992). Reconstruction of relationship memories: A mental models approach. En N. Schwarz y S. Sudman (Eds.): *Autobiographical memory and the validity of retrospective reports.* Nueva York: Springer-Verlag.

Huber, V.L. y Neale, M.A. (1987). Effects of self and competitor goals on performance in an interdependent bargaining task. *Journal of Applied Psychology, 72*, 197-203.

Isen, A.M., Nygren, T.E. y Ashby, F.G. (1988). The influence of positive affect on the subjective utility of ains and losses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 710-717.

Ibáñez, T. (1982). *Poder y libertad.* Barcelona: Hora.

Joyce, E.E. y Biddle, G.C. (1981). Anchoring and adjustment in probabilistic inference in auditing. *Journal of Accounting Research,* 19, 123.

Kahale, D.T. (2002). El trabajador autónomo en el contenido de los convenios colectivos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social,* 235, 61-86.

Kahneman, D. y Tversky, A. (1972). Subjective probability. A judgment of representativeness, *Cognitive Psychology*, 3, 430-454.

Kahneman, D. y Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction, *Psychological Review,* 80, 237-251.

Kahneman, D. y Tversky, A. (1979). Prospect theory. An analysis of decision under risk. *Econometrica,* 47, 263-291.

Keashly, L. y Fisher, R.J. (1990). Towards a contingency approach to third party intervention in regional conflict: A Cyprus illustration. *International Journal*, 19, 424-253.

Kennedy, G., Benson, J. Y McMillan, J. (1986). *Cómo negociar con éxito.* Bilbao: Deusto.

Kochan, T.H.y Bazerman, M.H. (1986). Macro determinants of the future of the study on negotiation in organizations. En R.J. Lewicki y B.H. Bazerman (Eds.): *Research in organizations,* Vol. 1. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Kolb, D. (1989). *Los mediadores.* Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Komorita, S.S. (1972). Tacit communication and cooperation in a two-person game. En V.H. Sauermann (Ed.): *Contributions to Experimental Economics.* Vol. 3. Frankfurt: J.C.B. Mohr Tübingen.

Kotter, J. (1985). *Power and influence.* Nueva York: Free Press.

Kressel, K. (1985). *The process of divorce: How professionals and couples negotiate settlements.* Nueva York: Basic Books.

Kressel, K. y Pruitt, D.G. (1985). Themes in the mediation of social conflict. *Journal of Social Issues,* 41, 179-198.

Kressel, K. y Pruitt, D.G. (1989). Mediation Research. San Francisco: Jossey-Bass.

Kropotkin, P.A.(1988). *El apoyo mutuo: Un factor de la evolución.* Madrid: Ediciones Madre Tierra (original, 1902).

Laurent, L. (1989). *Las negociaciones profesionales y empresariales.* Bilbao: Deusto.

Lax, D.A. y Sebenius, J.K. (1991). *El directivo como negociador: Negociación para la cooperación y la ganancia competitiva.* Madrid: Instituto de Estudios Fiscales (Ministerio de Economía y Hacienda).

Lebel, P. (1990). *El arte de la negociación.* Barcelona: CEAC.

Lewin, D., Feville, P. y Kokan, T.A. (1977). *Public sector labor relations: Analisys and readings.* Glenridge, New Jersey: Horton and Daughters.

Lindskold, S. (1978). Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin,* 85, 772-793.

Lindskold, S. y Han, G. (1978). GRIT as foundation for integrative bargaining. *Personality and Social Psychology Bulletin,* 14, 335-345.

Loftus, E. F. (1979). E*yewithness Testimony.* Cambridge, Massachusets: Harvard University Press.

March, J. G. y Simon, H.A. (1958). *Organizations.* Nueva York: Wiley.

Maquiavelo, N. (1983): *El príncipe.* Barcelona: Bruguera (original, 1513).

Martí, J.Ll. (2002). *Perspectivas del derecho en la negociación de conflictos: La resolución alternativa de conflictos.* Barcelona: UOC.

Martínez de Murguía, B. (1999). *Mediación y resolución de conflictos: Una guía introductoria.* México: Paidós.

Mastenbrock, W.F. (1987). *Conflict management and organization development.* Nueva York: Wiley.

McFarland, C. y Ross, M. (1985). *The relation between current impression and memories of self and dating partners* (Manuscrito sin publicar). Universidad de Waterloo.

Méda, D. (1998). *El trabajo.* Barcelona: Gedisa.

Mehabian, A. (1972). *Nonverbal communication.* Chicago: Aldine-Athrton.

Milgram, S. (1981). *Obediencia a la autoridad.* Bilbao: Desclée de Brouwer.

Moore, C. (1996). *El proceso de mediación.* Barcelona: Granica.

Morales, J.F. (1981). *La conducta social como intercambio.* Bilbao: Desclée de Brouwer.

Morales, J.F. y Huici,C. (1999). *Psicología Social.* Madrid: Mc Graw -Hill.

Morales, J.F. y Yubero, S. (1999). *El grupo y sus conflictos.* Cuenca: Ediciones de Castilla la Mancha.

Morley, I.E. y Stephenson, G.M. (1977). *The social psychology of bargaining.* Londres: Allen and Urwin.

Munduate, L. y Martínez, J.M. (1993). *Conflicto y negociación.* Madrid: Pirámide.

Musitu, G. (Ed.)(1993). *Psicología de la comunicación humana.* Buenos Aires: Lumen.

Myers, D.G. (2000). *Psicología Social.* Madrid: McGraw-Hill.

Neale, M.A. y Bazerman, M.H. (1983): The role of perspective-taking ability in negotiating under different forms of arbitration. *Industrial and Labor Relations Review,* 36, 378-388.

Naredo, J.M. (2001). Configuración y crisis del mito del trabajo. *Archipiélago*, 48, 13-23.

Navarro, V. (1997). *Neoliberalismo y Estado del Bienestar.* Barcelona: Ariel.

Neale, M.A. y Bazerman, M.H. (1985). The effect of externally set goals on reaching integrative agreements in competitive markets. *Journal of Occupational Behavior,* 6, 19-32.

Neale, M.A. y Bazerman, M.H. (1991). *Negotiator cognition and rationality.* Nueva York: Free Press.

Nieremberg, G.I. (1991). *El negociador completo.* Madrid: Espasa.Calpe.

Nisbett, R.E. y Lemley, R.N. (1979): *The evil that men do can be diluted, the good cannot* (Manuscrito no publicado), Universidad de Michigan.

Osgood, C.E. (1962). *An alternative to war or surrender.* Urbana: University of Illinois Press.

Osgood, C.E. (1966). *Perspectives in Foreign Policy*. Palo Alto, California: Pacific Books.

Ovejero, A. (1987). Maquiavelismo y sociedad contemporánea. *Tabanque*, 3, 95-107.

Ovejero, A. (1990). Conflicto y cambio social: Una perspectiva psicosociohistórica. *Actas del III Congreso Nacional de Psicología Social* (Libro de Comunicaciones). Santiago de Compostela.

Ovejero, A. (1997). *El individuo en la masa: Psicología del Comportamiento Colectivo.* Oviedo: Ediciones Nobel.

Ovejero, A. (1998). *Las relaciones humanas: Psicología Social teórica y aplicada.* Madrid. Biblioteca Nueva.

Ovejero, A. (1999). *La nueva psicología social y la actual postmodernidad.* Oviedo: Universidad de Oviedo.

Ovejero, A. (2004). *Globalización, sociedad y escuela,* Valladolid: Universidad de Valladolid.

Perdiguero, E. (1995). Mediación, conciliación y arbitraje en el derecho laboral. En Varios Autores: *Arbitraje, mediación, conciliación,* págs. 245-295. Madrid: Consejo General del Poder Judicial.

Pinazo, S. y Musitu, G. (1993). Aspectos interpersonales de la comunicación no verbal. En G. Musitu (Ed.): *Psicología de la comunicación humana,* págs. 77-112. Buenos Aires: Lumen.

Pliner, P., Hart, H., Kohl, J. y Saari, D. (1974). Compliance without pressure: Somme further data on the foot-in-the-door-technique. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 17-22.

Podell, J.E. y Knapp, W.M. (1969). The effects of mediation on the perceived firmness of the opponent. *Journal of Conflict Resolution,* 13, 511-520.

Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation behavior.* Nueva York: Academic Press.

Pruitt, D.G. (1983). Integrative agreements. Nature and antecedents. En M.H. Bazerman y R.J. Lewicki (Eds.): *Negotiating in organizations.* Beverly Hills, California: Sage.

Pruitt, D.G. (1986). Trends in the scientific study of negotiation and mediation. *Negotiation Journal, 2.*

Pruitt, D.G. y Carnevale, P.J. (1993). *Negotiation in social conflicts.* Bickingham: Open University Press.

Pruitt, D.G. y Johnson, D.F. (1970). Mediation as an aid to face saving in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology,* 14, 239-246.

Pruitt, D.G. y Lewis, S.A. (1977). The psychology of integrative bargaining. En D. Druckman (Ed.): Negotiation: *Social psychological perspectives.* Beverly Hills, California: Sage.

Pruitt, D.G, y Rubin, J. (1986). *Social conflict.* Nueva York: Random House.

Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation.* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Remeseiro, C. (1990). GRIT como fundamento de negociación integrativa: Una réplica. *III Congreso Nacional de Psicología Social.* Libro de Simposios, págs. 145-153. Santiago de Compostela: Imprenta Tórculo.

Remeseiro, C. (1994). *Estrategias y tácticas en procesos de negociación.* Tesis Doctoral no publicada. Oviedo: Universidad de Oviedo.

Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *Journal of Business,* 59, 197-216.

Rothbart, M. y Birrell, P. (1977). Attitude and perception of faces, *Journal of Research Personality*, 11, 209-215.

Rubin, J.Z. y Brown, B.R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation.* Nueva York: Academic Press.

Russo, J.E. y Schoemaker, P.J. (1989). *Decision traps.* Nueva York: Doubleday.

Sánchez, J.C. (2002). *Psicología de los Grupos.* Madrid: Mc Graw-Hill.

Schelling, T. C. (1960). *Micromotives and macrobehaviors.* Nueva York: Norton.

Sawyer, J. y Guetzkow, H. (1965). Bargaining and negotiation in international relations. En H.C. Kelman (Ed.): *International behavior: A social-psychological analysis,* págs. 466-520. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.

Schelling, T.C. (1978). *Micromotives and macrobehaviors.* Nueva York: Norton.

Scott. (1991). *Cómo negociar con ventaja.* Madrid: Paraninfo (original, 1981).

Serrano, G. Y Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las organizaciones.* Madrid: Eudema.

Shaw, M. (1979). *Dinámica de grupos.* Barcelona: Herder.

Shubik, M. (1971). The dollar auction game: A parados in noncooperative behavior and escalation. *Journal of Conflict Resolution,* 16, 109-111.

Sisson, k. (1990). *Los empresarios y la negociación colectiva: Un estudio internacional comparado.* Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Snyder, M. y Swann, W.B. (1978). Behavioral confirmation in social interaction: from social perception to social reality, *Journal of Experimental Social Psychology,* 14, 148-162.

Stevens, C.D. (1963). *Strategy and collective bargaining negotiation.* Nueva York: McGraw-Hill.

Suares, M. (1996). *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas.* Barcelona: Paidós.

Susskind, L. y Cruikshank, P. (1987). *Breaking the impasse.* Nueva York: Basic Books.

Susskind, L. y Madigan, D. (1984). New approaches to resolving disputes in the public sector. *The Justice System Journal*, 9, 179-203.

Sutherland, S. (1996). *Irracionalidad: El enemigo interior.* Madrid: Alianza.

Thaler, R. (1985). Using mental accounting in a theory of purchasing behavior. *Marketing Science,* 4, 12-13.

Thompson, L. (1990). Negotiation: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin,* 108, 515-532.

Thompson, L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology,* 27, 161-179.

Touzard, H. (1988). *La mediación y la solución de los conflictos.* Barcelona: Herder.

Turner, J.C.(1990). *Redescubrir el grupo social.* Madrid: Morata.

Tversky, A. y Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability, *Cognitive Psychology*, 5, 207-232.

Tversky, A. y Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science,* 185, 1124-1131.

Tversky, A. y Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science,* 40, 453-463.

Tversky, A. y Kahneman, D. (1982). Introduction, en D. Kahneman, P. Slovic y A. Tversky (Eds.): *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases.* Cambridge, Ca: Cambridge University Press.

Tyler, T. y Hastie, R. (1991). The social consequences of cognitive illusions. En M.H. Bazerman, R.J. Lewicki y B. Sheppard (Eds.): *Handbook of negotiation research: Research on negotiation in organizations.* Vol. 3. Greenwich, Conneticut: JAI Press.

Vinyamata, E. (1999). *Mediación y resolución de conflictos.* Barcelona: Uoc.

Walton, R.E. y McKersie, R.B. (1965): *A behavioral theory of labor negotiations.* Nueva York: McGraw-Hill.

Walton, R.E. y McKersie, R.B. (1966). Bargaining dilemas in mixed-motive decisión making, *Behavioral Science,* 11, 370-384.

Williams, G.R. (1983). *Legal negotiation and settlement.* St. Paul, Minnesota: West.

Winklegren, W. (1974). *How to solve problems.* San Francisco: Freeman.

Zartman, I.W. (Ed.)(1978). *The negotiation process:* Theories and applications. Beverly Hills, California: Sage.

Zartman, I.W. y Maureen Berman (1982). *The practical negotiatior.* New Haven, Conneticut: Yale University Press.

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Cómo negociar eficaz y exitosamente

Anastasio OVEJERO BERNAL

Cuando las personas, los grupos o las organizaciones, interactúan, siempre hay conflictos, inevitablemente. Pero no sólo es imposible eliminar tales conflictos, es que ni siquiera es conveniente, pues si somos capaces de administrarlos constructivamente, pueden sernos de gran utilidad, tanto a nivel personal, como grupal u organizacional. Si pretendemos resolver nuestros conflictos a través de la fuerza, machacando prepotentemente a nuestro oponente, no habremos resuelto el conflicto, pues siempre tendremos un enemigo potencial para el futuro. Es más, estamos en una sociedad democrática que exige que los conflictos (interpersonales, familiares, laborales, políticos, internacionales, etc.) sean solucionados democráticamente, es decir, a través del acuerdo y la negociación. Ahora bien, ser un buen negociador consiste en ser capaz de llegar a un acuerdo con nuestros oponentes y no a cualquier acuerdo, sino al mejor acuerdo posible. Y para ello necesitamos tres cosas, cuando menos: mucho sentido común, un profundo conocimiento de la psicología social de las relaciones interpersonales e intergrupales, y un buen dominio de las técnicas y estrategias de negociación. Todo esto es lo que pretende proporcionar, en la medida de lo posible, este libro. En consecuencia va dirigido ante todo a los alumnos de las Facultades de Ciencias del Trabajo, así como a los de otras Facultades relacionadas con estos temas (Psicología, Económicas, Empresariales, Derecho, Sociología, Ciencias Políticas, etc.) e incluso a los profesionales que en diferentes campos (laboral, político, familiar, empresarial, negocios, etc.) se dedican a la difícil tarea de negociar (negociaciones entre empresarios y sindicatos, compra-ventas, negociación política, etc.)

http://www.mcgraw-hill.es